جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

مركز
الدراسات
والبحوث

العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر

د. محمد بن عايد المشاوية الدوسري

الرياض
١٤٢٦هـ - ٢٠٠٥م

٣٥٧

المملكة العربية السعودية. ص. ب ٦٨٣٠ الرياض : ١١٤٥٢
هاتف ٢٤٦٣٤٤٤ (١ـ٩٦٦) فاكس ٢٤٦٤٧١٣ (١ـ٩٦٦)
البريد الإلكتروني : Src@nauss.edu.sa

ISBN x- 3-9561-9960
P.O.Box: 6830 Riyadh 11452 Tel. (966+1) 2463444 KSA
Fax (966 + 1) 2464713 E-mail Src@nauss.edu.sa.

(ح)جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ١٤٢٦هـ
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الدوسري، محمد بن عايد المشاوية

العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر (دراسة مقارنة) -
الرياض، ١٤٢٦هـ

٢٦٧ ص ، ١٧ × ٢٤ سم

ردمك: ×ـ٣ـ ٩٥٦١ ـ ٩٩٦٠

١ ـ الإسلام والإدارة ٢ ـ العلاقات الإنسانية أ ـ العنوان

ديوي ٢٥٧,٤ ١٨٤/١٤٢٦

رقم الايداع : ١٨٤/ ١٤٢٦

ردمك: × ـ٣ـ ٩٥٦١ـ ٩٩٦٠

ردمك: × ـ٣ـ ٩٥٦١ـ ٩٩٦٠

كافة الأفكار الواردة في هذا الكتاب تعبر عن رأي صاحبها،
ولا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر الجامعة

المحتـــويات

المقدمـــة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر، وعلى أسس، وأنواع ودعائم ومقومات العلاقات الإنسانية، وعلى رواد مدرسة العلاقات الإنسانية، ونظرياتها ومحاسنها وعيوبها، وعلى أهم الاختلافات بين مدرسة العلاقات الإنسانية والمدارس الكلاسيكية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لهذه الدراسة. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

١ ـ الفكر الإداري الإسلامي له فضل السبق في ترسيخ مبدأ العلاقات الإنسانية كمبدأ أساسي من مبادئ الإدارة، ويعد أسلوباً أصيلاً ومتميزاً وصالحاً لكل زمان ومكان إذا أحسن الاستخدام.

٢ ـ إن القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة معين لا ينضب، ويجب الاستفادة منهما في استخلاص مبادئ الإدارة والقيم في مختلف مجالات الإدارة والعلاقات الإنسانية.

٣ـ اتضح من الدراسات والتطبيقات الإدارية أن التطبيق العادل للمبادئ المرتبطة بالعلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر من قبل المسئولين يؤدي إلى نتائج إيجابية تعود على الفرد والعمل.

٤ ـ كانت أفكار رواد مدرسة العلاقات الإنسانية بمثابة دعوة تصحيح للمفاهيم والمبادئ والأسس التي رسخت في أذهان الممارسين للأعمال الإدارية عن طبيعة العاملين.

٥ ـ أعطت مدرسة العلاقات الإنسانية أهمية زائدة للعنصر البشري، والتنظيم غير الرسمي وأغفلت أهمية التنظيم الرسمي.

٦ ـ أكد القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة على أهمية كرامة الإنسان والأخوة في الإسلام وحددا العلاقات الإنسانية الطيبة بين الأفراد والحكام.

٧ ـ الاهتمام الزائد بمدرسة العلاقات الإنسانية يعد ردة فعل على المدارس التقليدية (الكلاسيكية) التي أسسها تايلور، وهنري فايول، وماكس فيبر.

٨ ـ لم تتوقف حركة العلاقات الإنسانية عند تجارب هوثرون بل أدت إلى اهتمام الباحثين بالعمل الإنساني.

أوصى الباحث بالعديد من التوصيات التي تتعلق بالعلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر.

آمل أن يكون هذا العمل إسهاماً متواضعاً في هذا الميدان الذي يحتاج إلى مزيد من الجهود العلمية لترسيخ القيم والمفاهيم الإدارية والإنسانية التي تزخر بها الحضارة الإسلامية.

والله ولي التوفيق،،،

المؤلــف

الفصل الأول

خطة الدراسة

١ . خطة الدراسة

١ .١ مقدمـــة

العلاقات الإنسانية قديمة قدم البشرية، وإذا أراد المؤرخون تأصيلها فلا بد لهم أن يعودوا إلى بداية خلق الله الإنسان وتكاثر البشر على وجه الأرض، إذ أنه قد نشأ وزاد عدده؛ ليكون مجتمعاً، ثم مجتمعات متعددة بسبب التجمعات البشرية (جبارة، ١٩٨٣م، ص٢٥).

لقد كرم الله سبحانه وتعالى الإنسان، وميزه بما لم يميز به غيره من مخلوقاته. كما جاء في قوله سبحانه وتعالى في كتابه الكريم: ﴿ **لَقَدْ خَلَقْنَا الإِنسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ** ﴿٤﴾ ﴾ (سورة التين).

وقوله تعالى: ﴿ **يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُم مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ** ﴿١٣﴾ ﴾ (سورة الحجرات).

ولقد اهتم الإسلام ببناء الإنسان الذي هو أصل المدنية والحضارة بعد الله سبحانه وتعالى، وقد اختص الله الإنسان بالعلم والعقل والتفكر والتدبر والتأمل وتطوير العلوم واكتشاف بعض أسرارها وتكوين العلاقات الإنسانية مع بني البشر، سواء في الأسرة أو المجتمع أو العمل أو المتجر. . الخ. وإذا أصبح الإنسان كذلك، فإن علاقته بالناس تصبح علاقة وطيدة تحكمها ضوابط الشريعة الإسلامية، فيحب الناس في الله، ويبغضهم في الله، ويتعاون معهم في شتى مجالات الحياة، ويساعدهم وينصحهم ويصلح بينهم؛ ابتغاء مرضاة وجه الله.

ولذا وجه الإسلام الناس إلى حسن التعامل فيما بينهم، كما جاء في قوله تعالي: ﴿ **ادْعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُم بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ** ... ﴿١٢٥﴾ ﴾ (سورة النحل).

يقول الشلالدة: «على الرغم من أن العلاقات الإنسانية وجدت منذ وجد الإنسان، إلا أنها كانت بسيطة غير معقدة؛ نظراً لعدم تعقد مشكلات العمل. ومن الخطأ الفادح القول بأن تطبيق عناصر العلاقات الإنسانية ومبادئها وتحقيق أهدافها على نطاق واسع كان نتيجة من نتائج الثورة الفرنسية أو أبحاث (إلتون مايو، Elton Mayo) بل إن التطبيق العملي للعلاقات الإنسانية بمعناها الشامل، سواء فيما يتعلق بإعداد الفرد أو المجتمع، تحقق بمجيء رسالة الإسلام. فالإسلام بمبادئه وتعاليمه نقِيّ النفوس من دخائل السوء وطهّر القلوب من نزعات الهوى، وأقام من أفراده بناءً شامخاً راسخاً لمجتمع متناسق، لا تنال منه الانحرافات الفاسدة التي يتصادم فيها الناس، فتعوق سيرتهم وتوقع العداوة والبغضاء بينهم، حيث تتنازعهم الرغبات المتخالفة وتتقاذفهم الشهوات» (الشلالدة، ١٤٠١هـ، ص٤١).

ويرى الباحث أن الإسلام قد نظم العلاقات الإنسانية بين الأفراد على حد سواء وأوجد نظاماً يحث على تبادل الاحترام والتقدير والبعد عن الاحتقار والكراهية والبغضاء والتحاسد، والكبر والسخرية كما جاء في قوله تعالى: ﴿ **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لا يَسْخَرْ قَوْمٌ مِّن قَوْمٍ عَسَىٰ أَن يَكُونُوا خَيْرًا مِّنْهُمْ وَلا نِسَاءٌ مِّن نِّسَاءٍ عَسَىٰ أَن يَكُنَّ خَيْرًا مِّنْهُنَّ وَلا تَلْمِزُوا أَنفُسَكُمْ وَلا تَنَابَزُوا بِالأَلْقَابِ بِئْسَ الاسْمُ الْفُسُوقُ بَعْدَ الإِيمَانِ وَمَن لَّمْ يَتُبْ فَأُوْلَئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ** ﴿١١﴾ ﴾ (سورة الحجرات).

يقول الحقيل: «إن أهم تعاليم الإسلام وأوضحها وأحبها وأعلاها نبرة، هو ما يتوجه إلى خلق الشعور الجماعي في المسلم، ليتجاوب مع الجماعة ويحس بإحساسها، فذلك الشعور جعل منه عضوا ملتحما مع الكيان العام للأمة الإسلامية، أشبه بالعضو في الجسد يسلم بسلامته ويعطب بعطبه. لقد عمل الإسلام على غرس قيم الحب والإخاء والإيثار والوفاء والصدق والأمانة في نفوس المسلمين، وبهذه القيم وغيرها من القيم الإسلامية السامية تلاقت قلوب المسلمين وتمازج حب نفوسهم وأحب المسلم لأخيه ما أحب لنفسه»(الحقيل، ١٤١٤ هـ، ص١٩ـ٢٠).

ويجدر بنا هنا أن نوضح أن العلاقات الإنسانية تلعب دوراً مهماً في الإدارة، لأنها من الأدوات الرئيسة في التوجيه، وهي تعتمد على طبيعة السلوك الإداري في تقدير كل عامل وتنمية مواهبه وإمكانياته وخبراته، واعتباره قيماً عليا في حد ذاته، وهو سلوك يقوم على الاحترام المتبادل بين المديرين والمنفذين وبين العاملين بما يحقق التفاهم والشعور بالانتماء إلى المنظمة مع إعادة توجيه سلوكهم الفردي والجماعي على أساس قيم ودوافع وأنماط قيادية أفضل وظروف عمل أحسن (ناشد، ١٩٩٧م، ص٢٤٦).

ويرى الباحث أن نجاح المدير في العلاقات الإنسانية على مدى قدرته على كسب احترام مرؤوسيه، مما يتطلب منه أن يكون قدوة حسنة وصالحة لهم، كما يتوقف على حرصه على إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية وأسلوبه في توجيههم وتصويب أخطائهم وحسن التعامل معهم، ومن أروع توجيهات الله سبحانه وتعالى للإنسان قوله تعالى: ﴿ **ادْعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُم بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ** ... ﴿١٢٥﴾ ﴾ (سورة النحل). وقد دعا الإسلام إلى حسن المعاملة والتعاون كما جاء في قوله تعالى: ﴿ ... **وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ** ... ﴿٢﴾ ﴾ (سورة المائدة).

واعتبر المسلم أخاً للمسلم بكل ما تنطوي عليه هذه الأخوة من معان أو يترتب عليها من التزامات، كما جاء في قول رسول الله ﷺ: (المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يسلمه ومن كان في حاجة أخيه كان الله في حاجته، ومن فرج عن مسلم كربة، فرج الله عنه كربة من كربات يوم القيامة ومن ستر مسلماً ستره الله يوم القيامة) (أخرجه البخاري في كتاب: المظالم والغصب، باب: لا يظلم المسلم المسلم ولا يسلمه، ج/١، الحديث (٢٤٤٢)، ص ص٥٣٤-٥٣٥).

ولقد نظم الإسلام علاقات الناس وحدد أنماط السلوك السوي، فدعا إلى التآخي والعدل والصدق والإخلاص في العمل، وإلى البر والرحمة والإحسان، وإلى الصبر والوفاء والإيثار والنصح والتواضع وقضاء حوائج الناس.

يقول جبارة: «تهتم كثير من الشعوب والأمم والدول النامية والمتقدمة بموضوع العلاقات الإنسانية في شتى المجالات داخل وحدات العمل ذات الأنشطة الإنتاجية أو التي تؤدي خدمات من نوع أو من آخر، وتخصص لها من واقع خطط مدروسة ومنظمة البرامج والدورات والإدارات والأفراد المتخصصين الذين يقومون بهذه المهمة على أسس علمية وموضوعية. وخير مدخل لمثل هذا الموضوع يكون بالعودة إلى البواكير الأولى من هذه الأعمال، بداية من ظهورها والتفكير فيها وتطبيقها بطريقة بسيطة، انتقالاً إلى تعديلها حسب المجريات الإنسانية ووصولاً إلى ما هي عليه في عالم اليوم» (جبارة، ١٩٨٣، ص٢٥).

ويوضح تاريخ الفكر الإداري المعاصر أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية جاء كرد فعل لحركة الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين، والتي كانت

تهتم بجانب الإنتاج ورفع معدلاته، ولا تعطي كبير اهتمام لحالة العاملين النفسية ولا تعاملهم كبشر لهم كرامتهم واحترامهم، بل تعتبرهم عاملاً آخر من عوامل وأدوات الإنتاج (أبوسن، ١٤٠٤هـ، ص٩٠).

إن العلاقات الإنسانية ليست مجرد وسيلة لبناء مجتمع متعاون فعال، بل هي هدف في حد ذاتها(كلارنس أ. نيول، ١٩٩٣م، ص٤٤).

ويقول كلارنس أ. نيول: «إن العلاقات الإنسانية الجيدة تعترف بأهمية الحقيقة (الناس والأشياء والعلاقات كما هي)، فالعلاقات الإنسانية تستند إلى الحياة كما هي، لا على رؤيا مثالية عن أناس طيبين دوماً، فعلى الرغم من أن في العالم جمالاً وطيبة ومتعة، إلاّ أن فيه أيضاً قباحة وحقارة وتعاسة. وواجب الإداري هو أن يعمل مع العالم كما هو» (كلارنس أ. نيول، ١٩٩٣م، ص٤٢).

وتمثل العلاقات الإنسانية دوراً بارزاً في إثارة دوافع العاملين في أي تنظيم؛ لتحقيق أعلى كفاية وفاعلية في الأداء، وتعتمد العلاقات الإنسانية الجيدة على شعور الأفراد العاملين نحو بعضهم البعض، وشعورهم نحو رؤسائهم ونحو العمل نفسه، حيث يتحدد مستوى كفاية الأداء لأي مؤسسة على نوعية العلاقات السائدة فيها. وتعد العلاقات الإنسانية أحد أهم العوامل المهمة في الإدارة؛ فالقدرة على العمل مع الآخرين والتفاهم معهم بأسلوب هادف وطريقة سليمة هي من السمات المميزة للشخصية الإدارية الناجحة، وبخاصة في ميدان التربية والتعليم (مرسي، ١٤٠٧هـ، ص١٣٧).

والعامل الإنساني ـ Human Factor ـ هو الأساس الجوهري الذي تقوم عليه الإدارة السليمة للأفراد بالمشروع، فأفراد القوى العاملة بشر

وليسوا تروساً تحركهم عديد من القوى داخل المشروع أو خارجه، إن لهم عواطف وأحاسيس وقيم ومشاعر واحتياجات (هاشم، ١٩٧٥م، ص٢٤٢).

إن العلاقات الإنسانية تعتبر ضرورة ملحة في حياة الشعوب والمجتمعات، ولا بد أن تتحقق هذه العلاقات في الإدارة وعند تحقيقها تتحقق الأهداف التي ينشدها كل من المدير والعاملين معه (الضحيان، ١٤١١هـ، ص١٦١).

والعلاقات الإنسانية هي السلوك الذي يقوم على تقدير كل فرد، وتقدير مواهبه وإمكاناته وخدماته، باعتباره قيمة عليا في حد ذاته، والذي يقوم على الاحترام المتبادل بين صاحب العمل أو القائم عليه وبين العاملين من جهة، وبين العاملين فيما بينهم من جهة أخرى، وبين المشتغلين في مؤسسة من المؤسسات من جهة والمتصلين بهذه المؤسسة من جهة أخرى، والذي يقوم على حسن النية نحو الآخرين وحسن القصد في العمل والذي يقوم على الدراسة الموضوعية العلمية الجماعية للمشكلات الإدارية على هدي من المصلحة العامة، والذي يقوم على شعور وإيمان عميق بانتماء الفرد إلى الجماعة التي يعمل فيها (زيدان، ١٩٧٧م، ص٣١).

وفي هذا المجال يرى البعض أن العلاقات الإنسانية هي تنظيم علاقة الفرد بمجتمعه الضيق أو الواسع، بحيث يمارس نشاطه فيه مع المحافظة على مقومات السعادة والإشباع والتوافق (زيدان، ١٩٧٧م، ص٣١).

ولقد كان من بين وسائل الإدارة اليابانية في مجال العلاقات الإنسانية تبني استراتيجية من بين أركانها الأساسية اعتبار أن الموارد الإنسانية للمنظمة هي ثرواتها الأساسية وأغلى أصولها جميعاً.

والركن الثاني الذي ترتكز عليه استراتيجية الإدارة اليابانية في معاملة العنصر الإنساني هو التأكيد على وحدة المصلحة بين المنظمة والعاملين، فالعاملون لا ينظر إليهم باعتبارهم مجرد أدوات في العملية الإنتاجية، تستغل جهودهم بطريقة أو بأخرى لتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها، بل تحرص الإدارة اليابانية بالوسائل العملية على إشعار الفرد أن هناك منفعة متبادلة بينه وبين المنظمة، وأن هناك مصلحة مشتركة بينهما، فكل ما يبذله من جهد من أجل بقاء المنظمة واستمرارها ونجاحها وتقدمها يعد ضماناً لبقائه ونموه وتقدمه، ولتحقيق الاستراتيجية فإن الإدارة اليابانية تنتهج السياسات الآتية:

١ ـ ضمان الوظيفة مدى الحياة.

٢ ـ المشاركة الجماعية في صنع القرار.

٣ـ الاهتمام الشمولي بالموظف.

٤ ـ التركيز على عمل الفريق والمسئولية الجماعية (رشوان، ١٩٩٧م).

ويرى الباحث أن العلاقات الإنسانية تلعب دوراً أساسياً في نجاح القيادة الإدارية والتربوية؛ فعن طريقها ترفع الحواجز بين الرئيس ومرؤوسيه، ويشعر الجميع بأنهم أسرة واحدة، ومن ثم يشاركون في تحمل المسؤولية، ويعد كل فرد منهم مسئولاً عن مؤسسته، وبذلك يتعاون الجميع لتحقيق أهداف المؤسسة. وهذا قمة النجاح بالنسبة للإدارة التربوية. وتشمل العلاقات الإنسانية حسن معاملة الأفراد وتقديرهم والاستماع إلى وجهات نظرهم، ومعرفة مشكلاتهم في الوصول إلى الحلول السليمة لها.

وتسهم العلاقات الإنسانية في توفير جو اجتماعي صحي، يشعر فيه كل فرد بالانتماء إلى أسرة التنظيم الإداري، كما يشعر الفرد بأن العمل

الذي يقوم به يسهم في إشباع حاجاته ورغباته المتعددة، ولا يمكن تحقيق هذه الحاجات والرغبات إلا إذا كانت الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة أوالتنظيم الإداري تنطوي على جو من الثقة والتقدير والاحترام المتبادل بين جميع الأفراد.

ويقول بستان وطه: «إن العلاقات الإنسانية الحسنة بين الأفراد تؤدي إلى رفع مستوى الأداء، ومن ثم تحقيق أهداف الإدارة في جو يسوده الود والاحترام المتبادل الذي يساعد على إيجاد جو من الألفة والمحبة بين الأفراد، ويعد مناخاً صالحا للعمل وبذل الجهد بتفان وإخلاص» (بستان وطه، ١٩٨٣م، ص٥١ـ٥٨).

وتعتمد العلاقات الإنسانية على ضرورة تفهم حاجات الأفراد ورغباتهم وبالتالي العمل على إجراء التغيرات التي تتفق مع الرغبات في حدود الأهداف العامة المقررة، بحيث يسود تعاون وفهم مشترك بين كل من المسئولين عن الإدارة والعاملين على كافة مستوياتهم، من أجل إنتاج أفضل وكفاية أعلى. وقد أكدت الاتجاهات الحديثة في الإدارة أن المناخ الاجتماعي الذي يعيش فيه العامل يحقق نتاجاً أوفر وأفضل إذا شعر فيه بالطمأنينة أو الثقة، وبالتالي تزداد القدرة على التكيف والرضاء عن العمل. ولذا كان للعلاقات الإنسانية في الإدارة أهميتها في الوفاء بالمطالب الأساسية في الحياة للفرد، تلك المطالب والاحتياجات التي لا تعبر فقط عن حاجات مادية خالصة، وإنما تعبر أيضاً عن حاجات نفسية إذا ما أشبعت أصبح الفرد أكثر شعوراً بالرضاء عن عمله وأكثر تعاوناً مع الآخرين على تحقيق الهدف المطلوب (أحمد، ١٩٨٨م، ص ص ٢٨٩ـ٢٩٠).

يقول زيدان وحسين: «تقوم العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية بين المدير والمعلمين على أساس احترام شخصية المعلمين، والإيمان بأن كل

معلم يمكن أن يقوم بعمل نافع والاهتمام بمشكلاته واحترام آرائه وأفكاره، وأن يكون الولاء للآراء والأفكار لا للأشخاص، واتخاذ القرارات على مبدأ الإقناع، والاقتناع لا فرض الآراء» (زيدان ١٩٧٧م، ص٨).

كما يقول كوك: «إن مديري المدارس هم الذين يتفاعلون مع المعلمين والعاملين، ولذا يجب أن يحسنوا وأن يزيدوا من نشاطهم في ميدان العلاقات الإنسانية للأعمال المدرسية المتنوعة في برامج مدارسهم أو ورشها أو ملاعبها؛ حتى يمكنهم من تحقيق الأهداف العامة للمنظمة التعليمية» (كوك، ١٩٨٦م، ص١١).

في حين يرى إبراهيم: «أن دور المدير في تحقيق مناخ إنساني بالمدرسة يعد من المسئوليات الأساسية، والعاملون يحسون معه بالأمان والاحترام والتقدير، ويساعدهم في حل مشكلاتهم وحفزهم إلى بذل قصارى جهدهم في أداء رسالتهم التربوية مما يدفع الروح المعنوية لديهم» (إبراهيم، ١٩٩٥م، ص١٤).

أما أحمد فيقول: «إن العلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات مجاملة تقال للآخرين، وإنما هي بالإضافة إلى ذلك تفهم عميق لقدرات الأفراد وطاقاتهم وإمكاناتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم، واستخدام كل هذه العوامل في حفزهم كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتعاطف والتحاب» (أحمد، ١٩٨٨م، ص٢٩٣).

بينما يقول سليمان: «إن العلاقات الإنسانية ومراعاة ظروف العاملين في أي موقع من مواقع الإنتاج وحل مشكلات العاملين في أية مؤسسة من المؤسسات لهو العامل الأساسي والأول لرفع الكفاية الإنتاجية التعليمية» (سليمان، ١٩٧٨م، ص٤٧).

وتدل البحوث الحديثة على أن فشل كثير من الإداريين في عملهم وفي تحقيق أهداف هذا العمل مرجعه نقص في المهارة الإنسانية عندهم، أكثر من أن يكون قصوراً في مهارة العمل نفسه، بل إن بعض الباحثين يرى أن كثيراً من المشكلات المتعلقة بالإدارة والعمل أساسها (إنساني) (سليمان، ١٩٧٨م، ص٤٧).

ويرى الباحث أن الإسلام قد نظم علاقات الناس فيما بينهم، وحدد أنماط السلوك السوي، فدعا إلى التآخي والعدل والصدق والإخلاص في العمل، وإلى البر والرحمة والإحسان والوفاء والتسامح والإيثار والمحبة الأخوية في الله، كما وجه الإسلام إلى الصبر والتواضع وقضاء حوائج الناس، وغير ذلك من الصفات الحميدة والقيم والمثل العليا، بما يصلح الفرد والمجتمع.

١ . ٢ مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن الإدارة في العصور القديمة وفي الإسلام وفي عهدنا المعاصر تتعامل مع الآخرين بأساليب مختلفة، وإن الإسلام قد حث على حسن الخلق وملاطفة الناس والتحبب إليهم وحفظ كرامتهم الإنسانية، وإيماناً بما للعلاقات الإنسانية من مكانة هامة في المجتمع، وبما لها من دور في نظريات الإدارة المعاصرة، فإن الباحث ركز على التصور الإسلامي للعلاقات الإنسانية، وآثر تطبيق المنهج الإسلامي والنظريات المعاصرة في إقامة علاقات بين الآخرين، تقوم على المبادئ والأسس الإسلامية الصحيحة المستمدة من كتاب الله وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم ومن الفكر الإداري المعاصر وتجاربه ونظرياته الحديثة، وكل ما تتطلبه العملية الإدارية والتربوية في هذا المجال.

لذا يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

١ ـ ما العلاقات الإنسانية ومميزاتها ومظاهر التكريم الإلهي في الفكر الإداري الإسلامي ؟

٢ ـ ما أهمية وخصائص العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر ؟

٣ ـ ما أهم الأسس والمبادىء التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر ؟

٤ ـ ما أنواع العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر ؟

٥ ـ ما أهم الخطوات العملية والضوابط الأخلاقية في بناء العلاقات الإنسانية في الإدارة ؟

٦ ـ ما أهم العوامل التي تسهم في بناء وتوثيق العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر؟

٧ ـ ما هي مدرسة العلاقات الإنسانية، وأهدافها، ومجالاتها، ومقوماتها، وأهم روادها؟

٨ ـ ما نظرية العلاقات الإنسانية، ومميزاتها وعيوبها، وما هي الاختلافات بينها وبين المدارس الكلاسيكية ؟

١ . ٣ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى :

١ ـ التعرف على العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر .

٢ ـ التعرف على أهمية وخصائص العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر .

٣ ـ التعرف على أهم الأسس والمبادئ التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر .

٤ ـ التعرف على أنواع العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر .

٥ ـ التعرف على أهم الخطوات العملية والضوابط الأخلاقية في بناء العلاقات الإنسانية في الإدارة .

٦ ـ التعرف على أهم العوامل التي تسهم في بناء وتوثيق العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي .

٧ ـ التعرف على مدرسة العلاقات الإنسانية ، وأهدافها ، ومجالاتها ، ومقوماتها وأهم روادها .

٨ ـ التعرف على نظرية العلاقات الإنسانية ومميزاتها وعيوبها ، والاختلافات بينها وبين المدارس الكلاسيكية .

١ . ٤ أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في النقاط التالية :

١ ـ العمل على تأصيل الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر .

٢ ـ تعميق الدراسات والاتجاهات العلمية التي تهتم بالعلاقات الإنسانية ، ومحاولة الإسهام المتواضع في إضافة لبنات جديدة إلى موضوع العلاقات الإنسانية الذي يهتم بأساليب السلوك في التنظيم ، وأنماط العلاقات بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم .

٣ ـ العمل على تشجيع الباحثين ورواد الفكر ، وطلاب العلم ، ورجال الأعمال ، والمؤسسات المختلفة على البحث العلمي في هذا الموضوع الحيوي .

٤ ـ قد تضيف هذه الدراسة عملا علميا في مجال العلاقات الإنسانية .

٥ ـ قلة الدراسات والبحوث المتعمقة التي تبحث بشكل مباشر في موضوع العلاقات الإنسانية من منظور فكري إداري إسلامي ومعاصر ، ومن خلال الأدلة القاطعة من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة ، ومن آراء رواد الفكر الإداري المعاصر .

١ . ٥ حدود الدارسة

ينحصر موضوع هذه الدراسة في العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر .

١ . ٦ مصطلحات الدارسة

١ . ٦ . ١ الفكر الإداري الإسلامي

إن عبارة الفكر الإداري الإسلامي «تعني الآراء والمبادئ والنظريات التي سادت حقل الإدارة دراسة وممارسة عبر العصور والأزمنة، ويعتبر فكراً إسلامياً ما يصدر من هذه الآراء والمبادئ والنظريات، وذلك بالاستناد إلى توجيهات القرآن الكريم والسنة النبوية» (عبد الهادي، ١٩٧٦م، ص١١).

١ . ٦ . ٢ العلاقات الإنسانية

يعرف «ديفز» Davis العلاقات الإنسانية «بأنها تقوم على التفاعلات بين الناس، حيث يجتمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة، فالعلاقات الإنسانية هي فن وعلم تطبيقي يهتم بجعل الأشياء تعمل، وهي أيضاً تكامل الناس في موقف عمل يدفعهم إلى العمل معاً بشكل منتج ومتعاون، فيه رضاء اقتصادي ونفسي واجتماعي»(Davis, 1972- P 4 .)

ويعرف الضحيان العلاقات الإنسانية «بأنها السلوك الأمثل للمدير مع من يعمل تحت إمرته، حيث يتعامل معهم بالحسنى، لما يحقق الهدف المشترك للإدارة والأفراد العاملين» (الضحيان، ١٤١١هـ، ص١٦٠).

١ . ٧ منهج الدراسة

يرى الباحث بأن المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج الملائم لهذه الدراسة، لما يتسم به هذا المنهج من مقدرة على وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً (عبيدات وآخرون، ١٩٨٧م، ص١٨٧).

كذلك فإن المنهج الوصفي يقوم برصد الظواهر التي لها علاقة بالدراسة بقصد تحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر المختلفة، ويساعد ذلك على إعطاء تصور لبعض الجوانب المتوقع حدوثها مستقبلاً في ضوء المؤشرات الحالية (فان دالين، ١٩٨٥م، ص ٣١٢) .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

٢ . الإطار النظري والدراسات السابقة

٢ . ١ الإطار النظري

٢ . ١ . ١ مفهوم ونشأة العلاقات الإنسانية في الـفـكـر الإداري الإسلامي والمعاصر

يتكون هذا المفهوم من كلمتين هما: العلاقات، والإنسانية.

فالعلاقات: جمع مفردها (علاقة) بفتح العين، وتعني كما يقول الجوهري: «علاقة الخصومة وعلاقة الحب» (الجوهري، ١٩٧٩م، ص٥٣١).

أما كلمة الإنسانية، فهي تعني، كما حدد ذلك مجمع اللغة العربية «جملة الصفات التي تميز الإنسان عن غيره. بمعنى أن الإنسان يمكن أن يتصف بجملة من الصفات المتضادة، فتارة قد يكون عادلاً في معاملته، وتارة قد يكون ظالماً وأي الوصفيْن غلب على طبع الإنسان وتصرفاته، فإنه يتسم ويوصف به» (مجمع اللغة العربية، ١٩٧٢م، ص٣٠).

العلاقة الإنسانية عبارة تحمل معنيين متضادين؛ فقد يقصد بها المعنى الإيجابي (العلاقات الحسنة)، وقد يقصد بها المعنى السلبي (العلاقات السيئة)، ويؤيد ذلك ما أشار إليه الغزالي «بأن كلمة الأخلاق تطلق على المعنى الإيجابي، فنقول: (أخلاق حسنة) كما تطلق على المعنى السالب فنقول: (أخلاق سيئة) (الغزالي، د.ت.، ص٤٦)

ولقد أورد العديد من الباحثين تعريفات متعددة للعلاقات الإنسانية وتختلف هذه التعريفات حسب نظرة الكتاب ورؤيتهم وفلسفتهم والزوايا التي ينظرون من خلالها للتعريف.

فها هو (سكوت Scott) يعرف العلاقات الإنسانية «بأنها تشير إلى عمليات حفز الأفراد في موقف معين بشكل فعال، يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف يعطي المزيد من الرضاء الإنساني، كما يساعد على تحقيق مطالب المشروع» (Scott,1962-P.3) .

أما سالتونستول «Saltonstall» فيعرف العلاقات الإنسانية «بأنها دراسة الأفراد أثناء العمل، وليس الأفراد منفصلين، وإنما كأعضاء في مجموعات عمل غير رسمية، الأفراد كمديرين، والأفراد كأعضاء في النقابات، والأفراد كأعضاء في مشروعات ذات أهداف اقتصادية» (Saltonstall,1959,pp,4-5) .

ويعرف العلاقات الإنسانية النمر، وآخرون «بأنها ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة. وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنساناً وجدانياً وانفعالياً، أكثر منه رشيداً ومنطقياً» (النمر وآخرون، ١٤١١هـ، ص٥٦) .

ويعرفها الحقيل «بأنها تلك العلاقات التي تقوم على المعاملة الطيبة، وتستند إلى الفضائل الأخلاقية والقيم الإنسانية السوية، وتستمد مبادئها من تعاليم الإسلام بحيث تجافي التضليل والخداع بكافة أساليبه ومظاهره، وتقوم على التبصير والإقناع» (الحقيل، ١٤١٤هـ، ص١٤) .

أما مرسي، فيعرف العلاقات الإنسانية «بأنها عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين، مع تحقيق توازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة» (مرسي، ١٤٠٢هـ، ص٨٠) .

بينما يعرفها الطخيس «بأنها مجموعة السياسات التي تهدف إلى

تحسين علاقة المنظمة بجمهورها الداخلي، من خلال ما توفره له من رعاية واهتمام وظروف عمل مناسبة من الإشباع لجميع الأطراف، بحيث يتحقق في النهاية كل منها بصورة متوازنة» (الطخيس، ١٤٠٦هـ، ص٢٨٥).

كما يعرفها«كيمبول وايلز» «بأنها خلق جو انفعالي سليم في المدرسة» (وايلز، ١٩٨٢م، ص٢٩).

في حين يعرف إسماعيل العلاقات الإنسانية «بأنها ترشيد السلوك الإنساني بأساليب اجتماعية وقواعد سلوكية مثالية» (إسماعيل، ١٩٨١م، ص٤٢).

ويعرف الغامدي العلاقات الإنسانية الإسلامية في الإدارة «بأنها تعني اهتمام القائد الإداري بالعنصر الإنساني في المؤسسة التربوية، والعناية به وقضاء حاجاته عن طريق معاملته وفقا للقيم الإسلامية السامية من عدل ومساواة وإخاء ورحمة وصدق وتواضع وحسن خلق ليصل قانعاً راضياً أثناء سعيه نحو تحقيق الأهداف» (الغامدي، ١٤٠١هـ، ص٢٧).

في حين يقول المنصور: إن العلاقات الإنسانية في الإسلام «هي ذلك التعامل فيما بين الناس بعضهم البعض في المجتمع، وتشمل مختلف جوانب الحياة الدينية والثقافية والاجتماعية والنفسية والأسرية، مبنية على أساس من الصدق والصراحة والوضوح، الذي يظهر مدى التكامل في البناء الإسلامي، ويعكس مدى التلاحم والترابط بين المسلمين، الذي بالتالي يؤدي إلى التطور في كافة المجالات ويحقق أفضل النتائج» (المنصور، ١٤١٣هـ، ص١٧).

بينما عرف رشوان العلاقات الإنسانية «بأنها نوع من العلاقات الاجتماعية أي علاقات العمل التي تنشأ بين العاملين بعضهم البعض،

أوبينهم وبين رؤسائهم، أو بينهم وبين المتصلين بهذه المؤسسة» (رشوان، ١٩٩٧م، ص١٣).

كما عرف (جرادزينس Gradzins) العلاقات الإنسانية «بأنها ذلك العلم الذي يستمد أصوله من علم النفس وعلم النفس، الاجتماعي، والذي يهتم على وجه الخصوص بالمشكلات الإنسانية التي تظهر في محيط التنظيمات الكبيرة، عامة كانت أم خاصة، وذلك من واقع الاعتقاد بأن العوامل الإنسانية والشخصية وغير الرسمية تمارس تأثيراً حاسماً على الكيفية التي يتحقق بها الأداء، وبالتالي على كل ما يمكن أن يتمخض عنه من نتائج في النهاية» (ياغي، ١٤٠٣هـ، ص٦٦).

ويعرف العلاقات الإنسانية بستان وطه «بأنها السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد في التنظيم الإداري، وتقدير مواهبه وعلى الاحترام المتبادل بين الأفراد وبينهم وبين القائد أو الرئيس أو المسئول عنهم، وعلى حسن النية نحو الآخرين، وعلى الإيمان العميق بانتماء الفرد إلى الجماعة التي يعمل فيها» (بستان وطه، ١٩٨٣م، ص٦٠).

ومن خلال التعاريف السابقة للعلاقات الإنسانية يمكن تلخيص مفهومها في النقاط التالية:

١ ـ تعمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والمجموعات في محيط العمل.

٢ ـ تحفز العلاقات الإنسانية الأفراد والمجموعات على الإنتاج.

٣ ـ تمكن العلاقات الإنسانية الأفراد من إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

٤ ـ تركز العلاقات الإنسانية على العنصر البشري أكثر من التركيز على الجوانب المادية.

٥ ـ تثير دوافع الأفراد، وهذا من أحد العوامل الأساسية في العلاقات الإنسانية.

٦ ـ تتوافق أهداف المنظمة أو المؤسسة مع أهداف العاملين بها مع العلاقات الإنسانية، وخاصة من خلال التفاهم والتعاون الذي يؤدي بدوره إلى إشباع الحاجات الفردية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

٢ . ١ . ٢ نشأة العلاقات الإنسانية

إن العلاقات الإنسانية قديمة قدم الإنسان منذ أول تجمع بشري ضم الذكر والأنثى حيث تقوم بينهما علاقات إنسانية ودية عميقة مبنية على المودة والمحبة كما جاء في قوله تعالى: ﴿ **وَمِنْ آيَاتِهِ أَنْ خَلَقَ لَكُم مِّنْ أَنفُسِكُمْ أَزْوَاجًا لِّتَسْكُنُوا إِلَيْهَا وَجَعَلَ بَيْنَكُم مَّوَدَّةً وَرَحْمَةً إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ (٢١)** ﴾ (سورة الروم).

ومنذ ظهور الدعوات الدينية على مدى تطور البشرية نجد أن جميع الرسالات الدينية المنزلة من الله تعالى تحض على العلاقات الإنسانية الطيبة، والكتب السماوية يصدق بعضها بعضاً والرسالات السماوية كلها هدى ونور تحث على مكارم الأخلاق وحسن التعامل وتكمل بعضها الآخر، ويؤكد ذلك قول الرسول ﷺ: (مثلي ومثل الأنبياء كرجل بنى داراً فأكملها وأحسنها إلا موضع لبنة، فجعل الناس يدخلونها ويتعجبون ويقولون لولا موضع اللبنة) (أخرجه البخاري في كتاب: المناقب، باب: خاتم النبيين محمد ﷺ، ج/ ٢، الحديث (٣٥٣٤)، ص١٨٢، ومسلم في كتاب: الفضائل، باب: خاتم النبيين محمد ﷺ، ج/ ١٥، الحديث (٥٩٢٢)،

ص ٥٢). وقد ختم الله هذه الشرائع السماوية بالشريعة الإسلامية التي رضيها لعباده، كما جاء في قوله تعالى: ﴿ ... **الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتْمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيتُ لَكُمُ الإِسْلامَ دِينًا** ... ﴿٣﴾ ﴾ (سورة المائدة).

وقوله تعالى: ﴿ **وَمَن يَبْتَغِ غَيْرَ الإِسْلامِ دِينًا فَلَن يُقْبَلَ مِنْهُ وَهُوَ فِي الآخِرَةِ مِنَ الْخَاسِرِينَ** ﴿٨٥﴾ ﴾ (سورة آل عمران).

فنلاحظ بوضوح أن الدين الإسلامي يحوي الأسس الأخلاقية السليمة التي تقوم على العلاقات الإنسانية السوية، كما جاء في قوله تعالى وهو يخاطب رسوله ﷺ: ﴿ **فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ** ﴿١٥٩﴾ ﴾ (سورة آل عمران).

ففي هذه الآية مبادئ سلوكية تقوم على الأخلاق الطيبة والمعاملة الحسنة وكسب مؤيدين للدعوة الإسلامية بالتعامل الحسن والعلاقات الإنسانية الطيبة. وبهذا نستطيع القول أن الإسلام قد وضع منهجاً وأسساً علمية سليمة للعلاقات بين الأفراد، يصلح تطبيقها في كل زمان ومكان. وقد سبق الإسلام كل العلوم الحديثة وسار على هذا النهج الخلفاء الراشدون والسلف الصالح، ودعا إلى ذلك فلاسفة المسلمين، مثل: الفارابي، وابن خلدون. أما في العصر الحديث، فقد بدأت الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، فأحدثت تشكيلاً جديداً للحياة الاجتماعية كلها خاصة بالصلات البشرية بين القوى العاملة وطبقة الإدارة داخل المنظمات.

ففي عام ١٨٠٠م رفض روبرت اوين «Robert Owen» تشغيل الأطفال، وبذل الكثير بصدد تحسين ظروف العمل والعمال، ويعتبر هذا

بداية الاعتراف بالقيم الإنسانية التي تعتبر الأساس في العلاقات الإنسانية (جبارة، ١٩٨٣م، ص٢٦).

وفي عام ١٨٣٥م ظهر أول اعتراف بالعلاقات الإنسانية وذلك في كتاب «فلسفة الإدارة» للعلامة «اندور آر Undraw Are»، إذ جاء به أنه يعترف بالناحيتين الآلية والتجارية في الصناعة، كما يؤكد أيضاً على ناحية ثالثة في مقدمة الناحيتين السابقتين، وهي الإنسان، واستطرد يقول إنه يجب العناية بالإنسان عن طريق تقديم معونة للمرضى والمصابين، وعناية طبية وفيزيقية سليمة للمصنع، وغير ذلك، وكانت أفكاره في ذلك الوقت ثورية، لذلك لم تقبل من رجال الأعمال في ذلك الحين (الجوهري، ١٩٧٩م، ص ص٧٥-٧٦) و(جبارة، ١٩٨٣م، ص ص٢٦-٢٧).

ومع التقدم الصناعي أخذ حجم المنظمات والمؤسسات في الاتساع، وزاد عدد العمال، وتشعبت الأعمال داخل المنظمات، وابتدأ ظهور نوع من تعدد التخصصات والمسؤوليات، وطرأ على الوحدة الإنتاجية الصناعية نمط كبير أدى إلى نشوء الشركات المساهمة والحاجة إلى أعداد كبيرة من العمال، حتى أصبحت العلاقة بين العامل وصاحب العمل منقطعة.

استمر التطور الصناعي في القرن التاسع عشر، لكن العلاقة بين العمال بقيت على وضعها السابق، وظهرت هزات عنيفة في سلوك العمال، ولم يفهم أحد كنه المشكلة، وكان الاعتقاد أن السبب الرغبة في زيادة الأجور فقط.

وفي القرن العشرين، ومع التطور الهائل، بدأ العلم يحاول بوسائله العديدة أن يكشف النقاب عن العلاقات الإنسانية، فبعد ظهور حركة الإدارة العلمية التي تركز على الإنتاج تحت قيادة رائدها تيلر عام ١٩١١م، والتي

تفتقر إلى عنصر مهم وهو (المشكلة الإنسانية) التي تنبه إليها مؤخراً، فكتب في أواخر أيامه يقول: «هناك مشكلة علمية ينبغي أن تنال اهتمام الباحثين بالدراسة الوافية للمؤثرات النفسية على العمال» (Davis 1972 . P,11 ,) .

ولقد برزت مشكلة العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري المعاصر في الحربين العالميتين، حيث كانت الحاجة ماسة إلى زيادة الإنتاج دون النظر إلى عامل التكلفة وبعد الحرب حدثت أزمة اقتصادية عنيفة كان حلها يتطلب تحقيق التعاون التام بين أصحاب المصلحة والعمال، ومن هنا نشأت الحاجة إلى العناية بدراسة ظروف العامل التي تؤدي إلى استخلاص أكبر جهد منه وهكذا نشأ فرع جديد من فروع المعرفة العلمية وهو (العلاقات الإنسانية) و يعتبر كثير من الباحثين أن الأمريكية (ماري باركر فوليتMary Follet) هي رائدة هذا العلم في العصر الحديث، ولكن «التون مايو Elton Mayo» أصبح أكثر شهرة من «ماري فوليتMary Follet» وخاصة بعد التجربة الرائدة التي قام بها وزملاؤه والمعروفة باسم «تجربة هوثورن»(Davis, PP. 1972 11-12) .

إن الفكر الإداري المعاصر ينبعث من تجارب رجال الصناعة، قبل أن يأخذ مكانة في فكر علماء الاجتماع والفكر الحديث. فقد اهتم رجال الصناعة ورجال الأعمال بدراسة السلوك الإداري من واقع التجارب العملية، فركزوا اهتمامهم على العلاقات الإنسانية. ومن أهم رجال الصناعة ورجال الأعمال الذين وضعوا اللبنة الأولى للعلاقات الإنسانية «روبرت أوين، وأندرو آر». ففي إطار البيئة الصناعية أدخل روبرت أوين منذ عام ١٨٠٠ م عنصر العلاقات الإنسانية مع العاملين في مصنعه، حيث اهتم بالسلوك الإنساني وتحسين ظروف العمل، ولذلك فهو معروف في الفكر السلوكي باسم «الأب الحقيقي لإدارة الأفراد» كذلك قام أندرو آر

بنشر مؤلفه المعروف باسم «فلسفة الصناعة» في عام ١٨٣٥م، وأوضح به عناصر العلاقات الإنسانية، ثم تعاظمت حركة العلاقات الإنسانية بالولايات المتحدة الأمريكية، وتتمثل هذه الحركة في الاهتمامات الكثيرة بالمدخل السلوكي الجديد في الإدارة، ومما يدل على ذلك انعقاد أول مؤتمر للعلاقات الإنسانية في الصناعة بمدينة «نيويورك» في عام ١٩١٨م، والذي ظل يعقد سنويا منذ ذلك التاريخ، وكذلك تكونت «جمعية الإدارة الأمريكية» في سنة ١٩٢٣م وركزت اهتمامها حول العنصر الإنساني في التجارة والصناعة، كما بدأ فكر أصحاب الأعمال منذ سنة ١٩٣٠م يتجه إلى ربط المنظمة بحاجات المجتمع باعتبارها نظاماً مفتوحاً، واهتموا بالعاملين كبشر ومواطنين في المجتمع وكانت العلاقات الإنسانية إحدى الركائز الأساسية في هذا التطور ومما لفت الأنظار بشكل واضح إلى أهمية العلاقات الإنسانية تلك التجربة الرائدة التي قام بها التون مايو وزملاؤه والمعروفة باسم «هوثورن» التي أكدت على أهمية العلاقات الإنسانية والسلوك الإنساني في حقل الإدارة العامة وأثر ذلك في رفع الروح المعنوية إلى حد غير قليل (Davis,1972,P 12.) .

واستمر المد الفكري بعد ذلك في حركة العلاقات الإنسانية، فتصاعد ودعمه الكتاب الاجتماعيون والسلوكيون بكثير من المؤلفات المتخصصة في هذا الشأن، ومن أمثلتهم هربرت سيمون، التون مايو، ماري فوليت، دكسون، وروسلزبرجر، وماكروجر. وتدور أغلب أفكار هؤلاء الكتاب حول التنظيم الإنساني وأهميته في الإدارة، حيث أصبح ينظر إليه كتنظيم اجتماعي لا تقل أهميته عن التنظيم الرسمي، وتركز الاهتمام حول علاج المشكلات الإنسانية كمدخل هام في معنويات العاملين وتحقيق الاستجابة بطرق التأثير والاستمالة وإشباع الحاجات والمشاركة واتخاذ القرارات، والاتصالات غير الرسمية والقيادة الديمقراطية، وغير ذلك من الموضوعات

التي تدخل في نطاق موضوع السلوك الإداري (إسماعيل، ١٩٨١م، ص ص ٧ ـ ٨).

يقول النمر وآخرون «لقد ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل للمدارس الكلاسيكية، والتي افترضت أن الحوافز المادية هي ما يهم العاملين وبالتالي أهملت العوامل الاجتماعية والإنسانية، وهذا النوع من الفكر الإداري التقليدي ساد خلال مرحلة من مراحل تطور علاقات العمل، كما يسيطر عليها الفكر التنظيمي العلمي الذي يهتم بترشيد الأساليب والطرق والهيكل التنظيمي أكثر مما يهتم بالعنصر البشري» (النمر وآخرون، ١٤١١هـ، ص٥٦).

ويرى البعض أن مدرسة العلاقات الإنسانية جاءت كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية في الإدارة، والتي ركزت على الإنتاجية، وأغفلت العامل الإنساني فهي إذن نتيجة منطقية لسلبيات نظريات البيروقراطية والإدارة العلمية، وهي أيضاً نمو طبيعي في الفكر الإداري لا يكتمل إلا به. فبينما تركز النظرية البيروقراطية ونظريات التقسيم الإداري على الجانب الهيكلي، وتركز المدرسة العلمية على الجانب الإجرائي، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تركز على جانب مهم ومكمل للجوانب الأخرى، وهو الإنسان. وبذلك تعتبر هذه المدرسة إضافة جديدة للمدارس الثلاث السابقة وليست بديلاً لها (فضل الله، ١٩٨٣م، ص٦٤).

٢ . ١ . ٣ الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالعنصر البشري

إذا تتبعنا الأسباب المختلفة التي أدت إلى زيادة العنصر البشري، نجد أن هناك عدة دوافع وعوامل دفعت الإدارة لهذا التركيز على العلاقات الإنسانية وأهمها يتلخص في التالي:

١ ـ تحقيق أهداف الإدارة من زيادة الإنتاجية والربح .

٢ ـ حفز الأفراد على التعاون والتنسيق فيما بينهم من أجل زيادة فعالية الأداء .

٣ ـ تحقيق منافع مشتركة للإدارة والأفراد عن طريق تحقيق أهداف الإدارة وإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية للأفراد . ومن الدوافع لدراسة العلاقات الإنسانية نجد أن هناك هدفين مشتركين تسعى الإدارة لتحقيقهما وهما :

ـ أهداف الإدارة والتنظيم .

ـ الأهداف الشخصية للعاملين في التنظيم (مرار ، ١٩٨٣م ، ص٥٠) .

٤ ـ ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للأفراد العاملين والذي كان من الأسباب التي شجعت على تنمية وتحسين العلاقات الإنسانية .

٥ ـ كان لنمو النقابات العمالية وسن التشريعات العمالية من قبل الحكومات أن وجدت مشاكل جديدة في العلاقات الإنسانية ، كما برزت بشكل أكبر المشاكل القديمة .

٦ ـ كان للدراسات والتجارب العملية التي أجريت أثرها في تشجيع الإدارة في المشروعات على تطبيق أساليب العلاقات الإنسانية ، كما تمخضت عنها هذه الدراسات والتجارب .

٧ ـ إن العلاقات الإنسانية لم تحز إلا على القليل من الاهتمام ، مما جعل هناك حاجة إلى ضرورة التركيز على أهمية العلاقات الإنسانية ؛ حتى يتحقق التوازن بينها وبين الجوانب الأخرى في محيط العمل ، من هندسية وإنتاجية وبيعية ومالية .

٨ ـ كان للكساد العظيم الذي شمل العالم في الثلاثينات أثره في زيادة شعور المشروعات بمسئولياتها الاجتماعية، وخاصة مسئولياتها تجاه الأفراد العاملين فيها.

٩ ـ بعد أن ظهر النوع المساهم من المشروعات، وانفصلت الإدارة عن الملكية اتجهت المشروعات إلى الكبر في الحجم، مما ولد الكثير من المشاكل الجديدة.

١٠ ـ أدى التوسع في التخصص إلى خلق مشاكل إنسانية جديدة.

١١ ـ ازداد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية عندما ازداد الاهتمام بالعناصر البشرية.

١٢ ـ أدى ارتفاع مستوى المعيشة إلى ضرورة التركيز على العلاقات الإنسانية إذ لا يكفي الأفراد في هذه الحالة مقابلة مطالب الحياة الضرورية وإشباع الحاجات الفسيولوجية، وإنما يتطلعون باهتمام أكبر إلى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية (الشنواني، ١٩٩٩م، ص ص ٥٠٨- ٥١٢) و(النمر وآخرون، ١٤١١هـ، ص ص ٥٦-٥٧).

١٣ ـ إحساس رجال الأعمال بفشلهم في تنمية العلاقات الإنسانية بمؤسساتهم وهذا جعلهم يسارعون إلى تصحيح أخطائهم في مجال العلاقات الإنسانية مع الأفراد العاملين لديهم.

١٤ ـ إن أسلوب تحسين العلاقات الإنسانية جعل العامل نفسه يهتم بالتعليم والتدريب وممارسة الأسلوب العلمي، وهذا شجعه على الاستجابة إلى أساليب العلاقات الإنسانية الحديثة كالمشاركة والاتصال والقيادة.

١٥ ـ كانت البحوث العلمية التي قام بها رواد العلاقات الإنسانية من أمثال «التون مايو Elton Mayo » لها أهميتها كونها أجريت في المجال المهني وعلى أساس واقعي .

١٦ ـ التوسع في التخصص الناشئ عن زيادة حجم العمل يحدث صراعاً بين الجماعات المتخصصة ، وبالتالي فإن الاستعانة بوسائل العلاقات الإنسانية تساعد في التغلب على هذه المشكلة .

١٧ ـ ازدياد تكاليف العمل والإنتاج يفرض على المديرين محاولة الاستفادة من القوى العاملة ، وهذا لا يتحقق إلا بتنمية العلاقات الإنسانية الناجحة ، وهنا تصبح المكافآت التشجيعية والترقيات والعلاوات لها دور كبير كمثير يحفز العامل على رفع الكفاية الإنتاجية (مرسي ، ١٤٠٧هـ ، ص ١٧ـ١٩) .

١٨ ـ تحسن أوضاع العامل المادية والثقافية ، مما ساعد على المطالبة بإدارة أفضل وعلى القدرة على المشاركة والاستجابة في التعامل مع الإدارة .

١٩ ـ ظهور الاعتقاد بمسؤولية صاحب العمل الاجتماعية ، وضرورة اهتمام الإدارة بمشاكل المجتمع ، بما في ذلك الموظفين ، فالعلاقات الإنسانية إحدى وسائل تحمل الإدارة لبعض هذه المسؤوليات الاجتماعية .

٢٠ ـ تزيد المشاكل داخل منظمات الأعمال بسبب زيادة حجم التنظيمات الإدارية ، فقد أدى التخصص الدقيق في العمل إلى مشاكل إنسانية بين الفئات والجماعات المهنية المختلفة (زويلف ، ١٩٨٤م ، ص٤١) .

٢ . ٢ الدراسات السابقة

حرصًا من الباحث على إثراء دراسته عن العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر، ورغبة منه في معرفة ما توصل إليه الباحثون من دراسات علمية حول موضوع هذه الدراسة، فقد حاول الباحث تتبع ما قام به الباحثون ورجال الفكر والتعليم والمسئولون عن التربية والتعليم من دراسات تتعلق بهذا الموضوع، وذلك من أجل تسهيل وتيسير الأمور الأساسية التي تساعده في دراسته هذه.

ومن خلال ذلك، فقد وقف الباحث على العديد من الدراسات والأبحاث التي لها صلة بهذا الموضوع، وقد تم ترتيبها حسب تسلسلها الزمني، ومن أهم هذه الدراسات ما يلي:

٢ . ٢ . ١ الدراسات العربية

أ ـ دراسة حامد عبد العزيز الفقي، سنة ١٩٧٥م بعنوان «دراسة لبعض المواقف القيادية والعلاقات الإنسانية»:

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة بعض المواقف القيادية والعلاقات الإنسانية، وكذلك التعرف على أكثر أنواع القيادة تقبلاً، وملاءمة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وكذلك التعرف على أنسب العلاقات الإنسانية للجماعات التربوية خلال مواقف التفاعل اليومية.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

١ ـ تفضيل العلاقات الإنسانية الإيجابية على غيرها من الأساليب السلبية.

٢ ـ اتباع الأساليب العلمية في دراسة الحالات، وتشخيص كل حالة على حدة ووضع خطة العلاج الملائمة بطريقة جماعية.

٣ ـ الأغلبية البسيطة تفضل القيادة التعاونية.

٤ ـ الميل إلى تحقيق المطالب الإنسانية والمطالب العملية للقيادة بتوازن بينهما.

٥ ـ فاعلية الجماعة تزداد بالتشجيع للمبتكرين، وتوزيع الحوافز على الممتازين مع مراعاة التفاوت في الامتياز، وضمان تحقيق الموضوعية في تحديد هؤلاء الممتازين أول اختيارهم.

ب ـ دراسة قامت بها نجاة أمان نواوي سنة ١٣٩٨ ـ ١٣٩٩هـ، بعنوان «مدى ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية ودورها في تنميتها في المرحلة الابتدائية» رسالة ماجستير «غير منشورة» جامعة الملك عبد العزيز، كلية التربية، فرع مكة المكرمة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية، وتكونت هذه الدراسة من جزأين: أحدهما نظري، والآخر ميداني.

تناولت الباحثة في الجزء النظري لهذه الدراسة المفهوم العام للعلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والغربي المعاصر.

أما الجزء الثاني الميداني، فقد طبق على مديرات المدارس الابتدائية للبنات بمكة المكرمة.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

١ ـ إن هناك قصوراً في التقويم الإداري للعلاقات الإنسانية.

٢ ـ إن الإدارة المدرسية تمارس العلاقات الإنسانية بصورة جيدة.

ج ـ **دراسة قام بها أحمد سعيد الغامدي سنة ١٤٠٠/ ١٤٠١هـ، بعنوان «العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي مضامينها وتطبيقاتها التربوية»** (دراسة مقارنة) ـ رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة أم القرى ـ كلية التربية، مكة المكرمة.

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على العلاقات الإنسانية من الناحية الإسلامية، وبيان الفرق بين المفهوم الإسلامي والغربي للعلاقات الإنسانية «دراسة تاريخية».

وكان من نتائج هذه الدارسة، عدم وجود نقص في الدراسات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية الإسلامية.

د ـ **دراسة قام بها سعيد عبد الله الخوتاني سنة ١٤٠٢/ ١٤٠٣هـ، بعنوان «المفهوم الإسلامي للعلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية»** رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة أم القرى ـ كلية التربية ـ مكة المكرمة.

هدفت هذه الدراسة إلى إيضاح مفهوم العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والغربي، كما استعرض الباحث أسس العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والغربي المعاصر، واستعرض أيضاً مبادئ العلاقات الإنسانية في الإدارة الإسلامية والمعاصرة، كما تطرق إلى الأساليب الإسلامية في التحفيز الإداري التربوي.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي:

١ ـ إن الحافز المادي لا يعتبر الحافز المهم فقط، بل هناك حوافز معنوية قد تحد من أهمية ذلك الحافز.

٢ ـ إن المعلمين بشر لديهم أحاسيس ومشاعر، وليسوا تروساً آلية .
٣ ـ إن الإدارة ينبغي عليها عدم معاملة العاملين معاملة غير الناضجين؛ حتى لا يعملوا في اتجاه مضاد لأهداف المؤسسة الإدارية أو التربوية .

هـ ـ **دراسة قام بها علي الزهراني سنة ١٤٠٣هـ، بعنوان «السلوك القيادي لرؤساء الأقسام العلمية وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود بالرياض»** رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة الملك سعود ـ كلية التربية ـ الرياض .

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية، والروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود بالرياض، وكذلك التعرف على نمط السلوك القيادي الذي يمارسه رؤساء الأقسام الأكاديمية، وواقع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس .

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي :

١ ـ وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين السلوك القيادي المدرك ببعده الإنساني والروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود بالرياض .
٢ ـ إن رؤساء الأقسام يمارسون السلوك القيادي ببعده الوظيفي، حيث يغلب اهتمامهم بالعمل والإنجاز أكثر من اهتمامهم بالعاملين .
٣ ـ إن هناك اختلافاً حول رؤية كل من أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام حول السلوك القيادي .

و ـ **دراسة قام بها عبد الله سالم حسين الزهراني سنة ١٤٠٥هـ، بعنوان «دور الموجه التربوي تجاه المعلم في الاتصال والتقويم والعلاقات الإنسانية»** رسالة

ماجستير (غير منشورة) جامعة أم القرى ـ كلية التربية بمكة المكرمة .

هدفت الدارسة إلى معرفة دور الموجه التربوي تجاه المعلم في الاتصال، والتقويم والعلاقات الإنسانية .

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :

١ ـ قصور في جو العلاقات الودية بين المشرفين والمعلمين .

٢ ـ قصور في إسهام المشرف التربوي (الموجه سابقاً) في حل المشكلات الإدارية التي تواجه المعلمين بالمدرسة، وفي إسهامه في ربط المدرسة بالمجتمع كاشتراكه في نشاط المدرسة التي تقيمها لهذا الغرض .

٣ ـ إن هناك اعترافاً ورؤية من المعلمين والمديرين على أهمية العلاقات الإنسانية في دور المشرف التربوي تجاه المعلم، والتي تدعمها العلاقة الودية القائمة على الاحترام والتشجيع وتبادل الرأي وبناء الثقة بالنفس واهتمام المشرف التربوي والمعلمين مع بعضهم البعض في العمل المدرسي، إلى جانب إسهام المشرف في ربط المدرسة بالمجتمع باشتراكه في نشاط المدرسة التي تقيمها لهذا الغرض .

ز ـ **دراسة قام بها علي الزهراني سنة ١٤٠٥هـ، بعنوان « مبادئ مختارة في الإدارة التربوية، في ضوء مواقف من السيرة النبوية»** رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة أم القرى ـ كلية التربية ـ مكة المكرمة .

هدفت هذه الدراسة إلى استنباط مبادئ الإدارة التربوية وخصائصها من خلال سيرة النبي ﷺ وإبراز صفاته القيادية والإدارية والتربوية في حياته .

تطرق الباحث إلى دراسة الإدارة التربوية من منظور إسلامي، كما تناول الباحث بعض المبادئ الإدارية والتربوية مثل الشورى، والعدل والمساواة وتولية الأصلح والتخطيط وبعض المبادئ المختارة للإدارة من السيرة النبوية .

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي :

١ ـ إن الإدارة التربوية في المفهوم الإسلامي إدارة هامة ؛ لأنها مبنية على مبادئ وأسس ومفاهيم ربانية سامية .

٢ ـ ضرورة تطبيق أسلوب الرسول - صلى الله عليه وسلم - في المؤسسات التربوية ، بصفة خاصة والمؤسسات الإدارية عامة .

٣ـ وجود توازن مادي وروحي في إدارة الرسول صلى الله عليه وسلم .

حـ ـ دراسة قامت بها شمس عبد الغني صيرفي سنة ١٤٠٨/ ١٤٠٩هـ، بعنوان «العلاقات الإنسانية الممارسة في إدارة قسم الطالبات بجامعة أم القرى» ، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة أم القرى ـ كلية التربية ـ مكة المكرمة .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة نظرة العاملات للعلاقات الإنسانية بجامعة أم القرى قسم الطالبات ؛ للتأكد من مدى تطبيق إدارة الجامعة بقسم الطالبات للعلاقات الإنسانية بصورة سليمة ، ومن مدى جدواها في تحسين أوضاع العاملات بإدارات الجامعة المختلفة .

استعرضت الباحثة مفهوم العلاقات الإنسانية وأسسها وإطارها الفلسفي ، ودور الإدارة في تحسين العلاقات الإنسانية ، واستعرضت أيضاً عناصر العلاقات الإنسانية .

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي :

١ ـ إن المؤهل الدراسي له تأثير على الأفراد .

٢ ـ الخبرة لها أثر مباشر في إدراك العاملة لأهمية تطبيق مبادئ وأسس العلاقات الإنسانية لدى تعامل الرئيسة بالمرؤوسة .

٣ـ عمر العاملة لم يكن له تأثير على إدراك العاملات لممارسة العلاقات الإنسانية في إدارة الجامعة .
٤ ـ الحالة الاجتماعية للعاملات كان لها تأثير في درجة اقتناع العاملات بمدى ما تمارسه الجامعة من علاقات إنسانية سليمة .
٥ ـ يوجد كثير من المشاكل التي صنفتها الباحثة مثل : الإحباط في العمل والتنافر داخل العمل ، وكره العمل .

ط ـ **دراسة قام بها محمد عبده يحيى الجحدلي سنة ١٤١٠هـ، بعنوان «دراسة تقويمية لواقع العلاقات الإنسانية بين المشرفين التربويين ومعلمي المرحلة المتوسطة بمنطقة أبها التعليمية في ضوء الشريعة الإسلامية».**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع العلاقات الإنسانية بين المشرفين ومعلمي المرحلة المتوسطة بمنطقة أبها التعليمية ، وكذلك تحديد أهم العوامل التي تسهم في بناء العلاقات الإنسانية بين المشرفين التربويين والمعلمين ، والكشف عن الأسباب التي تؤدي إلى ضعف العلاقة الإنسانية بين المشرفين التربويين والمعلمين من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين .

أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :

١ ـ إيجابية دور المشرفين التربويين بدرجة عالية في مستوى العلاقة في جميع أنماط السلوك الممثلة في التواضع ، والعدل ، والقدوة ، وفي أغلب أنماط السلوك المتمثلة في الاحترام والوضوح والتسامح .
٢ ـ قصور دور المشرفين التربويين في مستوى العلاقة بين المشرفين التربويين ولاسيما في التعاون والاستجابة للتوجيهات ، وقلة الشعور بالمسؤولية والفهم الخاطئ لمسئولية المشرف التربوي ، والتحامل على الإشراف التربوي دون مبررات .

٣ ـ قصور دور بعض الجهات المسئولة عن الإشراف التربوي، حيث تكلف المشرف التربوي بالإشراف على عدد كبير من المعلمين، مع قلة الوسائل والإمكانات اللازمة لعمله.

ي ـ دراسة قامت بها نوال سعد مساعد الطويرقي سنة ١٤١٨هـ، بعنوان «العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية» رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة أم القرى ـ كلية التربية ـ مكة المكرمة.

هدفت هذه الدراسة إلى استنباط بعض المبادئ المتعلقة بالعلاقات الإنسانية من السيرة النبوية، وتحديد الكيفية التي يمكن أن تطبق بها هذه العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة المدرسية مع المعلمين بصفة خاصة، والإشارة إلى بقية أفراد المؤسسة، وكذلك توضيح أهمية العلاقات الإنسانية المستنبطة من السيرة النبوية في تأسيس علاقات إنسانية سليمة في الإدارة المدرسية.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

١ ـ إن السيرة النبوية معين لا ينضب، ويمكن الاستفادة منها في استخلاص مبادئ وقيم في مختلف المجالات وخاصة في مجالات التربية والتعليم.

٢ ـ إن المبادئ التي مارسها الرسول ﷺ في حياته قبل أربعة عشر قرناً لم تكن خاصة بفئة معينة من الأفراد دون غيرهم، بل هي مبادئ قابلة للتطبيق في كل زمان ومكان ومع جميع الأفراد.

٣ ـ إن المبادئ الحسنة التي ترتبط بإدارة الأفراد في المؤسسات والتي تنادي بها الإدارات الحديثة قد مارسها الرسول محمد ﷺ وطبقها المسلمون، اقتداء به ﷺ منذ فجر الإسلام.

٤ ـ إن جميع المبادئ المرتبطة بالعلاقات الإنسانية لا بد أن يراعى فيها عند التطبيق عدم التحيز إلى أفراد معينين، أو التمييز بين الأفراد أثناء التعامل حتى لا يؤدي تطبيقها إلى نتائج سلبية، ومما يؤثر على العمل وأداء العاملين وتعاملهم مع بعضهم البعض.

٥ ـ إن الحوافز تلعب دوراً مهماً في حياة الأفراد العاملين.

٦ ـ إن المشاعر الإنسانية لا يمكن الاستغناء عنها في الإدارة.

ك ـ دراسة نجوى عبد الرحيم محمد صديق شاهين سنة ١٤١٨/ ١٤١٩هـ، بعنوان «مدى تطبيق العلاقات الإنسانية في مجال الإشراف التربوي لمشرفات العلوم الطبيعية، من وجهة نظر معلمات العلوم بالمرحلة المتوسطة بمدارس البنات بمنطقة مكة المكرمة وقراها» رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة أم القرى- كلية التربية بمكة المكرمة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء معلمات العلوم الطبيعية على مدى تطبيق مشرفات العلوم الطبيعية للعلاقات الإنسانية في تعاملهن في منطقة مكة المكرمة وقراها، وكذلك التعرف على أهم العوامل السلبية التي تؤثر في ضعف العلاقات الإنسانية بين مشرفات العلوم الطبيعية ومعلماتهن.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

١ ـ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي على استجابات معلمات العلوم على جميع محاور العلاقات الإنسانية.

٢ ـ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير اختلاف محافظات المدن بمنطقة مكة المكرمة (مكة المكرمة، وجدة، وقرى الطائف) على استجابات معلمات العلوم على جميع محاور العلاقات الإنسانية.

٣ ـ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة على استجابات معلمات العلوم على جميع محاور العلاقات الإنسانية .

٤ ـ إن أهم ستة عوامل تعيق تطبيق العلاقات الإنسانية هي ، قصور تنظيم سير الإشراف التربوي ، ضعف تعاون الجهات الأخرى معه ، قلة الإمكانيات المتاحة له ، كثرة الأعباء الملقاة على عاتق مشرفة العلوم ، عدم ترشيح الكفاءات المميزة للقيام بالعمل الإشرافي ، النظرة القديمة للإشراف على أنه تفتيش .

ل ـ دراسة قامت بها نائلة محمد المصطفى بن الإمام العلوي سنة ١٤٢٠هـ، بعنوان »مدى إدراك وممارسة مديري المدارس لبعض مبادئ العلاقات الإنسانية في الإدارة الإسلامية« (دراسة ميدانية من وجهة نظر مديرات المدارس والهيئة التدريسية بالمرحلة المتوسطة في مدينة مكة المكرمة) رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة أم القرى ـ كلية التربية بمكة المكرمة .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك مديرات المدارس المتوسطة بمكة المكرمة لبعض مبادئ العلاقات الإنسانية في الإدارة الإسلامية من وجهة نظر كل من المديرات والمعلمات .

تطرقت الباحثة إلى نشأة العلاقات الإنسانية وتطورها وأسسها وأهدافها وفلسفتها ، ثم تطرقت إلى العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي .

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة ما يلي :

١ ـ إن درجة إدراك مديرات المدارس لمبادئ العلاقات الإنسانية في الإدارة الإسلامية في هذه الدراسة أقل من درجة الممارسة .

٢ ـ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمات ذوات التخصصات الإسلامية وذوات التخصصات الأخرى لصالح التخصصات الإسلامية .

٣ ـ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات ذوات التخصصات الإسلامية وذوات التخصصات الأخرى .

ن ـ **دراسة قام بها حامد محمد علي الشمراني سنة ١٤٢٢هـ، بعنوان: «العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمعلمين وعلاقتها بالتحصيل الدراسي»** ، (دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي الصف الثالث الثانوي علمي بالمرحلة الثانوية بمحافظة القنفذة) . رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة أم القرى ـ كلية التربية ـ مكة المكرمة .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمعلمين، وكذلك معرفة مستوى العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمعلمين وعلاقتها بمستوى التحصيل الدراسي .

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي :

١ ـ إن مستوى العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين عالياً في معظم عبارات أبعاد العلاقات الإنسانية .

٢ ـ إن أكثر أبعاد العلاقات الإنسانية توافراً بين المديرين والمعلمين هو (الإصلاح، القدوة الحسنة، الروح المعنوية، الثقة بالنفس، الصدق) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد ما بين ٤ , ٤ ـ ٤٧ , ٤ .

٣ ـ ظهر من نتائج هذه الدراسات عدم وجود علاقة إرتباطية بين العلاقات الإنسانية وبين المديرين والمعلمين والتحصيل الدراسي .

٢ . ٢ . ٢ الدراسات الإنجليزية

أ ـ دراسة قام بها: Richard William Feller,1967 **بعنوان:**

Effects of The Human Relations Train Model on Vocational Educators.

أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة عام ١٩٦٧م وقد تكونت عينة الدراسة من مجموعة من المديرين، بلغ عددهم ١٧٥، مديراً وقد خضعت هذه المجموعة لبرنامج تدريبي على العلاقات الإنسانية.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

١ ـ إن مجموعة المديرين التي ساهمت في البرنامج التدريبي على العلاقات الإنسانية حققوا فهماً عالياً لأنفسهم وللآخرين، من خلال تلك العلاقات الإنسانية.

٢ ـ أظهرت نتائج هذه الدراسة أن المديرين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (٢٠-٣٠) عاما حصلوا على علاقات أفضل مقارنة بالمديرين الذين تتراوح أعمارهم من (٤٢ ـ٦٠)عاما.

٣ ـ أظهرت نتائج هذه الدراسة تفوق المديرين على المديرات.

ب ـ دراسة قام بها: Dale Richard Gibson, 1976 **بعنوان:**

(The Effects of The Human Potential Seminar Upon School Administrations).

أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية بولاية أريزونا، وقد تكونت عينة الدراسة من مديري مدارس وكليات المجتمع بولاية أريزونا بالولايات المتحدة الأمريكية وبلغ عددهم ٢٥٣مديراً.

وقد أعطيت حلقة دراسية في العلاقات الإنسانية لمديري المدارس وكليات المجتمع ، وذلك من أجل معرفة مدى تأثير الحلقة الدراسية في تغيير السلوك الإداري لدي مجتمع الدراسة .

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن العلاقة التي سجلت لمديري المدارس وكليات المجتمع بولاية أريزونا بالولايات المتحدة الأمريكية ، الذين انضموا إلى حلقة العلاقات الإنسانية سجلت مستوى دلالة إحصائية بمقدار (٠٥ , ٠) في مدى تغيير سلوكهم الإداري من سلوك غير إنساني إلى سلوك إنساني .

ج ـ دراسة قام بها: June Culier Molone 1980 **وعنوانها:**

The Use of The Human Relations By The Elementary Morale Teacher Effectiveness.

أجريت هذه الدراسة في بريطانيا عام ١٩٨٠م على معلمي المدارس الابتدائية .

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن معنويات المعلمين الذين يعملون مع المديرين الذين يستخدمون أسلوب العلاقات الإنسانية في إداراتهم مرتفعة بالنسبة للمعلمين الذين لا يستخدمون أسلوب العلاقات الإنسانية .

د ـ دراسة قام بها: Kelly,Eugene W., jr,1987 **وعنوانها:**

Human Relations in Administrator Training in U.S.A 1987.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقات الإنسانية، وأجريت هذه الدراسة في جنوب الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من مديري المدارس في جنوب الولايات المتحدة.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

١ - ضرورة التعاون مع المديرين التربويين في مجال مهارات العلاقات الإنسانية.

٢ - إن مديري المدارس يقومون بدور مؤثر فعال في تعليم الطلاب، وفي تنمية الموارد البشرية.

٣ - إن مهارة العلاقات الإنسانية عنصر رئيسي في فعالية المدير.

٤ - إن نجاح الإدارة المدرسية بدرجة كبيرة يعتمد على مدى فعالية مديري المدارس في تنمية العلاقات الإنسانية.

هـ ـ دراسة: Xu, Zhilin1991,: .

بعنوان: «**العلاقة بين السلوك القيادي للعمداء الأكاديمين في الجامعات العامة، والرضاء الوظيفي لرؤساء الأقسام**» رسالة دكتوراه.

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين آراء العمداء الأكاديميين ورؤساء الأقسام فيما يختص بالسلوك القيادي للعمداء، وللتحديد بين السلوك القيادي الملاحظ للعمداء والرضاء الوظيفي لرؤساء الأقسام في مؤسسات التعليم العالي.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :

١ ـ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي للعمداء ، كما يراه رؤساء الأقسام ورضاهم الوظيفي .

٢ ـ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فهم العمداء للسلوك القيادي وفهم رؤساء الأقسام لذلك السلوك .

٣ ـ إن رؤساء الأقسام الذين أمضوا في وظائفهم أقل من سنة كانوا ينظرون إلى السلوك القيادي للعمداء على أنه أكثر فاعلية مما ينظر إليه أولئك الذين أمضوا في الوظيفة من ٧ـ٩ سنوات .

و ـ دراسة:ZbiKowski, and Larainegliano, 1993

بعنوان: «دراسة العلاقة بين السلوك القيادي لمدير المدرسة الابتدائية والروح المعنوية للمعلمين» .

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين السلوك القيادي للمديرين في المرحلة الابتدائية والحالة المعنوية للمعلم ، كما يراها المعلمون بمقاطعة (كينت) بولاية (ميتشجان) .

ولقد صممت هذه الدراسة لتحديد خصائص السلوك القيادي للمدير ، والتي ترتبط بالروح المعنوية للعاملين .

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي :

١ ـ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الروح المعنوية للمعلمين وبين كل أبعاد السلوك .

٢ ـ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي لمدير المدرسة الابتدائية وكل بعد من الأبعاد العشرة للروح المعنوية للمعلمين .

٢ . ٢ . ٣ تعليق على الدراسات السابقة

من العرض السابق للدراسات السابقة، يتضح لنا أن الدراسات السابقة قد تناولت بعض المباحث المتصلة بالدراسة الحالية سواءً بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وعلى سبيل المثال لا الحصر، لقد اتفقت هذه الدراسة في بعض الجوانب مع دراسة سعيد الخوتاني، إلا أنها تختلف عن هذه الدراسة من حيث استنباط المبادئ والأسس، والعوامل التي تسهم في بناء العلاقات الإنسانية، من القرآن الكريم ومن السنة النبوية الشريفة، ومن خلال آراء ورواد الفكر الإداري المعاصر، وكذلك في الأهداف، والنتائج، والتوصيات.

أما دراسة على الزهراني، فقد تناولت السيرة النبوية واستنباط بعض المبادئ المتعلقة بالأدلة التربوية بوجه عام، وأهملت الاستشهاد بالأدلة من القرآن الكريم، وكذلك آراء رواد الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر، وتختلف عن هذه الدراسة في المنهج، والأهداف، والنتائج، والتوصيات. بينما تناولت كل من دراستي شمس صيرفي، ونائله العلوي مبادئ وأسس العلاقات الإنسانية، إلا أن الباحثتين لم تستنبطا هذه المبادئ والأسس من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، وتختلف دراستيهما عن هذه الدراسة في الأهداف، والنتائج، والتوصيات.

في حين أن دراسة سعيد الغامدي قد استعرضت مفاهيم العلاقات الإنسانية وخصائصها، إلا أنه لم يستنبط بشكل مباشر هذه المفاهيم والخصائص من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، ولذا فإن هذه الدراسة تختلف عن الدراسة السابقة في أسئلتها، وأهدافها ونتائجها وتوصياتها.

أما الدراسات الأجنبية السابقة، فقد ركزت جميعها على الفكر الإداري المعاصر، وأهملت الفكر الإداري الإسلامي علاوة على ذلك، فإن الدراسات الأجنبية لم تتطرق بشكل مباشر أو غير مباشر إلى نظريات العلاقات الإنسانية وروادها في الإطار النظري لهذه الدراسات لذا تختلف هذه الدراسات عن الدراسة الحالية في الأسئلة، والأهداف، والإطار النظري، الذي يتعلق بمدرسة العلاقات الإنسانية ونظرياتها وروادها، وكذلك في النتائج والتوصيات.

وخلاصة القول فقد تناولت هذه الدراسة الحالية بشكل مباشر موضوع العلاقات الإنسانية من منظور فكري إداري إسلامي ومعاصر، من خلال الأدلة والبراهين من القرآن الكريم، ومن السنة النبوية، ومن آراء رواد الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر، ومن التعرف على العلاقات الإنسانية، وأهميتها ونشأتها، وخصائصها، وأسسها، ومبادئها، وأنواعها، وعلى التعرف على الخطوات العملية والضوابط الأخلاقية في بناء العلاقات الإنسانية في الإدارة، وكذلك التعرف على أهم العوامل التي تسهم في بناء وتوثيق العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر، ومن ثم التعرف على مدرسة العلاقات الإنسانية، وأهدافها، ومجالاتها، ومقوماتها، وأهم روادها ونظرياتها، ومميزاتها، وعيوبها، والاختلافات بينها وبين المدارس الكلاسيكية.

لذا يرى الباحث أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة في أهدافها، وأسئلتها، ومنهجها، وطريقة معالجة مواضيعها، ونتائجها وتوصياتها. لذا يأمل الباحث بجهده المتواضع أن يضيف بهذه الدراسة الحالية لبنات جديدة إلى العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي

والمعاصر، يستفيد منها الباحث وطلاب العلم والمعرفة، ويفتح المجال لغيره من الباحثين ورواد الفكر الإداري والإسلامي لإتمام ما توصل إليه الباحث وغيره من الباحثين في هذا الموضوع الحيوي الذي يهم جميع فئات المجتمع في حياتهم العلمية والعملية.

ومن العدل والإنصاف وإعطاء كل ذي حق حقه، فإن الباحث قد استفاد من الدراسات السابقة في بعض الجوانب من أهمها:

١ ـ توجيه الباحث لدراسة بعض الجوانب التي افتقدت إليها الدراسات السابقة.

٢ ـ وضع الإطار العام للأساس النظري للدراسة الحالية، مع الأخذ في الحسبان بعدم التطرق للموضوعات المشابهة لهذه الدراسة.

٣ ـ الاستفادة من بعض المراجع والدراسات السابقة التي لها علاقة وطيدة بهذه الدراسة، (وفق الله الجميع لما فيه الخير والصلاح، وجزى الله الجميع خيراً، وفوق كل ذي علم عليم، وأسأل الله التوفيق والسداد، إنه نعم المولى ونعم النصير).

الفصل الثالث

أسئلة الدراسة وإجاباتها

٣ . أسئلة الدراسة وإجاباتها

للإجابة على أسئلة الدراسة ، فقد اشتمل هذا الفصل على ثمانية أسئلة ، لها علاقة وطيدة بالعلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر ، وقد رأى الباحث أن تقسم إجابة هذه الأسئلة إلى ثمانية مباحث رئيسة لأهمية كل مبحث ، وهي كالتالي :

٣ . ١ إجابة السؤال الأول

ما العلاقات الإنسانية، ومميزاتها، ومظاهر التكريم الإلهي للإنسان في الفكر الإداري الإسلامي ؟

تتلخص إجابة هذا السؤال في توضيح مايلي :

٣ . ١ . ١ العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي .

٣ . ١ . ٢ العلاقات الإنسانية ومميزات الفكر الإداري الإسلامي .

٣ . ١ . ٣ مظاهر التكريم الإلهي للإنسان .

٣ . ١ . ١ العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي

إن المصادر التشريعية الرئيسة للفكر الإسلامي موجودة قبل عدة قرون من ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الغربي المعاصر ، وقد تضمنت الآيات القرآنية الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة أروع وأسمى صور العلاقات الإنسانية (العلي ، ١٤٠٥هـ، ص ٢٢٩) .

والإسلام «شرع الله» يهتم بالإنسان الذي كرمه الله من ناحيتين :

١ ـ الناحية البشرية : فالإسلام يعمل على الحفاظ على كرامة الإنسان كبشر .

٢ ـ الناحية العقلية : فالإسلام يخاطب في الإنسان عقله فيطالبه بالعفو ، والتسامح والسلوك الطيب ، والتعاون ، والصدق ، والتواضع والمحبة والرحمة والعدل والخلق الحسن .

والعلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي ترتكز على أسس كثيرة منها : الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ، وإسداء النصح ، والإصلاح بين ذات البين ، والإيثار ، وكرامة الإنسان .

والإسلام يعنى بالعلاقة الإنسانية ، في إطار ما يقضي به شرع الله ، فيسالم الناس ولا يظلم منهم أحداً ، ويصون منهم حرمة الدم والمال والعرض ، ويوجههم إلى طريق الخير في الدنيا والآخرة .

ويأتي التوجيه الإلهي بإرساء قواعد العلاقات الإنسانية ، في قوله تعالى : ﴿ **وَقُل لِّعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ الشَّيْطَانَ يَنزَغُ بَيْنَهُمْ إِنَّ الشَّيْطَانَ كَانَ لِلإِنسَانِ عَدُوًّا مُّبِينًا** ﴿٥٣﴾ ﴾(سورة الإسراء) .

وقوله تعالى : ﴿ ... **وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا** ... ﴿٨٣﴾ ﴾(سورة البقرة) .
وقال تعالى : ﴿ **فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ** ... ﴿١٥٩﴾ ﴾ (سورة آل عمران) .

ولقد كان للإسلام سبق إلى صفة من الصفات التي لها كبير الأثر في توثيق عرى المحبة والتعاون بين الناس ألا وهي الإيثار ، كما جاء في قوله تعالى : ﴿ ... **وَيُؤْثِرُونَ عَلَىٰ أَنفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ** ... ﴿٩﴾ ﴾(سورة الحشر) .

ولقد حث سبحانه وتعالى على الإحسان في قوله تعالى : ﴿ ... **وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا** ... ﴿٨٣﴾ ﴾ (سورة البقرة :) . قال تعالى : ﴿ **وَقُل لِّعِبَادِي يَقُولُوا**

الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ الشَّيْطَانَ يَنزَغُ بَيْنَهُمْ إِنَّ الشَّيْطَانَ كَانَ لِلإِنسَانِ عَدُوًّا مُّبِينًا (٥٣) ﴾ (سورة الإسراء) .

وقد كرم الله سبحانه وتعالى الناس ، كما جاء في قوله تعالى : ﴿ **يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُم مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ (١٣)** ﴾ (سورة الحجرات) .

ولقد سبق النبي محمد ﷺ إلى تطبيق العلاقات الإنسانية في جميع أفعاله وأقواله ومما يؤكد ذلك ، فلم يقل ﷺ : إن فلانا فعل كذا وكذا وإنما يقول قولاً يعتبر من أهم مبادئ وأسس العلاقات الإنسانية ، هو ما بال أقوام قالوا كذا وكذا» (أخرجه مسلم في كتاب : النكاح ، باب : استحباب النكاح ، ج/ ٩ الحديث(٣٣٨٩) ، ص ١٧٨) .

والابتسام للناس وحسن معاشرتهم يزيد من الروابط الإنسانية ويقويها وبهذا جاء الأمر الإلهي في القرآن الكريم ، وعلى لسان رسول الله ﷺ في مواضع كثيرة من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة .

ومن الأحاديث الشريفة التي تحض على العلاقات الإنسانية قوله ﷺ : «اتق الله حيثما كنت وأتبع السيئة الحسنة تمحها ، وخالق الناس بخلق حسن» (أخرجه الترمذي في كتاب : البر والصلة ، باب : ما جاء في معاشرة الناس ، ج/ ٤ الحديث (١٩٨٧) (ص ٣٥٥) .

وقوله ﷺ : «لا تحقرن من المعروف شيئاً ، ولو أن تلقى أخاك بوجه طلق» (أخرجه مسلم في كتاب : البر ، باب : استحباب طلاقة الوجه عند اللقاء ج/ ١٦ الحديث (٦٦٣٣) ص ٣٩٣) .

والعلاقات الإنسانية في الإسلام تتمثل في حسن الخلق والتعامل بالأخلاق الحسنة اقتداء برسول الله ﷺ الذي قال عنه الله سبحانه وتعالى : ﴿ **وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ (٤)** ﴾ (سورة القلم) .

يقول أبو سن : « إن الإنسان في نظر الإسلام كائن محترم ومقدر سواء عمل عملاً عاماً أو خاصاً، وإن الإسلام يدعو دائماً إلى حسن المعاملة والعشرة والتعاون» (أبوسن، ١٤٠٤هـ، ص٩٠). ويؤكد ذلك ما جاء في قوله تعالى : ﴿ ... **وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلا تَعَاوَنُوا عَلَى الإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ** ... ﴿٢﴾ ﴾ (سورة المائدة).

وقول الله عز وجل : ﴿ **وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ** ... ﴿٧١﴾ ﴾(سورة التوبة).

ويقول الرسول ﷺ: «المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يخذله» (أخرجه مسلم في كتاب: البر، باب: تحريم ظلم المسلم وخذله واحتقاره ج/ ١٦، الحديث (٦٤٨٧) ص ص ٣٣٦- ٣٣٧).

ولقد نظّم القرآن الكريم العلاقة بين المسلمين نظاماً يدعو إلى تبادل الاحترام والابتعاد عن التحقير وسوء المعاملة. قال الله تعالى : ﴿ **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لا يَسْخَرْ قَوْمٌ مِّن قَوْمٍ عَسَىٰ أَن يَكُونُوا خَيْرًا مِّنْهُمْ وَلا نِسَاءٌ مِّن نِّسَاءٍ عَسَىٰ أَن يَكُنَّ خَيْرًا مِّنْهُنَّ وَلا تَلْمِزُوا أَنفُسَكُمْ وَلا تَنَابَزُوا بِالأَلْقَابِ بِئْسَ الاسْمُ الْفُسُوقُ بَعْدَ الإِيمَانِ وَمَن لَّمْ يَتُبْ فَأُوْلَئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ** ﴿١١﴾ ﴾(سورة الحجرات).

والكرامة الإنسانية هي الإيمان بقيمة الفرد والحفاظ على كرامته ومعاملته باحترام وتقدير والاعتراف بأنه إنسان له شخصية مستقلة.

ولقد كرم الله سبحانه الإنسان حين نفخ فيه من روحه وكرمه حين أمر الملائكة بالسجود له، وكرمه حين استخلفه في الأرض، وكرمه حين أرسل إليه الرسل مبشرين ومنذرين، والقرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة يؤكدان ذلك كما جاء في قوله تعالى : ﴿ **وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي**

الأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لا تَعْلَمُونَ (٣٠) ﴾ (سورة البقرة) .

وقوله تعالى : ﴿ **يَا بَنِي آدَمَ إِمَّا يَأْتِيَنَّكُمْ رُسُلٌ مِّنكُمْ يَقُصُّونَ عَلَيْكُمْ آيَاتِي فَمَنِ اتَّقَىٰ وَأَصْلَحَ فَلا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلا هُمْ يَحْزَنُونَ (٣٥)** ﴾ (سورة الأعراف) .

وقوله تعالى : ﴿ **فَإِذَا سَوَّيْتُهُ وَنَفَخْتُ فِيهِ مِن رُّوحِي فَقَعُوا لَهُ سَاجِدِينَ (٧٢)** ﴾ (سورة ص) .

وقوله تعالى : ﴿ **كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ ... (١١٠)** ﴾ (سورة آل عمران) .

يقول العلي : « إننا عندما نعلم وندرك مكانة العمل في الإسلام وكونه تكريم من الله ورسوله للعامل والحقوق التي أوجبها الله ـ سبحانه وتعالى ـ ورسوله ﷺ للعمال ، لأدركنا تميز العلاقات الإنسانية في السلوك الإداري الإسلامي » (العلي ١٤٠٥هـ ، ص ٢٣٠) .

ومن العلاقات الإنسانية في الإسلام حرص رسول الله ﷺ في بناء الإنسان ، ففي إدارة الرسول ﷺ للدولة في مجتمع المدينة اهتم ببناء الإنسان أكثر من التنظيمات والبُنى التنظيمية ، ومن بعض الأمثلة التي توضح أسلوب إدارة الرسول ﷺ وحرصه على بناء الإنسان تركيزه على الضمير الأخلاقي في السلوك ، قوله ﷺ : «البر حسن الخلق والإثم ما حاك في نفسك وكرهت أن يطلع عليه الناس»(أخرجه مسلم ، في كتاب : البر والإثم ، ج/ ١٦ ، الحديث (٤٦٤٦) ، ص ٣٢٧) .

وقوله ﷺ : «لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه» (أخرجه البخاري ، في كتاب : الإيمان ، باب : من الإيمان أن يحب لأخيه ما يحب لنفسه ، ج/ ١ الحديث (١٣) ، ص ١٤) ، ومسلم ، في كتاب :

الإيمان، باب: الدليل على أن من خصال الإيمان أن يحب لأخيه المسلم ما يحب لنفسه من الخير، ج/ ١، الحديث (١٦٨)، ص ٢٠٦).

وقد أقام رسول الله ﷺ مجتمع المسلمين على أساس التحرر الوجداني والمساواة الإنسانية والتكامل الاجتماعي، مؤكداً أن لا عبودية لأحد غير الله، وأنْ ليس بين الإنسان وربه وسيط، وأنّ الله وحده هو مالك الملك ورب البشر.

وفي بناء الإنسان، حرص رسول الله ﷺ في توجيه الفرد المسلم. وقد بَلَغَ رسول الله ﷺ ذروة التوجيه المطلق في توجيه الفرد المسلم، كما في قوله -ﷺ-: «ما من مسلم يغرس غرساً أو يزرع زرعاً فيأكل منه طير أو إنسان أو بهيمة إلا كان له به صدقة» (أخرجه البخاري في كتاب: الحرث والزراعة، باب: فضل الزرع والغرس إذا أكل منه؛ ج/ ١ الحديث: (٢٣٢٠، ص ٥٠٦).

كما يبين رسول الله ﷺ أن كل فرد (إنسان) في المجتمع مسئول عن أداء واجب معين، ومسئول مسئولية شخصية، كما في قوله ﷺ: «كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته، فالإمام راع ومسئول عن رعيته، والرجل راع في أهله وهو مسئول عن رعيته، والمرأة راعية في بيت زوجها وهي مسئولة عن رعيتها، والخادم راع في مال سيده وهو مسئول عن رعيته» (أخرجه مسلم في كتاب: الإمارة، باب: فضيلة الإمام العادل، ج/ ١٢، الحديث: ٤٧٠١)، ص ٤١٧).

وقد وضع رسول الله ﷺ القواعد المثلى لاختيار موظفي الدولة، فتحرى فيمن يلي أمراً من أمور المسلمين عدة خصال، تتم بها صلاحية المرشح للولاية، ضماناً للمصلحة العامة وهي:

١ ـ توفر الكفاءة الإدارية.

٢ ـ الالتزام بحدود الشرع، واجتناب ما يخالف الدين.

٣ ـ الإلتزام بعمله والانقطاع له (التفرغ الكلي للعمل المنوط بالمرشح للعمل).

٤ ـ التمتع بالثقة والرضاء من المرؤوسين ومن الرعية.

٥ ـ الأمانة والقوة.

٦ ـ التحلي بنقاء الذمة وطهارة اليد والتنزه عن استغلال المنصب في الابتزاز.

٧ ـ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (ناشد، ١٩٩٧م، ص٥١).

ومن روائع الأمثلة الإدارية في العلاقات الإنسانية تحديد الدور الذي يجب أن ينهض به الفرد في حسن الصلة، والقدوة الحسنة والألفة كما جاء في قوله عليه الصلاة والسلام: «المؤمن إلف، يألف ويؤلف، ولا خير فيمن لا يألف ولا يؤلف». (أخرجه الإمام أحمد في مسنده، ج٢، ص ٤٠٠).

وقوله ﷺ في القدوة الحسنة: «إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق» (أخرجه الإمام مالك في الموطأ، كتاب: حسن الخلق، باب: ما جاء في حسن الخلق، الحديث رقم ٨).

وقوله ﷺ في إشاعة روح المحبة والألفة بين العاملين: «لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه» (أخرجه مسلم في كتاب: الإيمان، باب: الدليل على أن من خصال الإيمان أن يحب لأخيه المسلم ما يحب لنفسه من الخير، الحديث: (١٦٨)، ص٢٠٦).

ويقول العلي: «إن السنة النبوية الشريفة أيضاً حوت جانباً من جوانبها المضيئة عن الإنسان وكرامة الإنسان والمساواة بين بني الإنسان حكاماً ومحكومين، عاملاً أو رب عمل رجلاً أو امرأة. لا فرق في الإسلام بين أبي بكر أو بلال ولا بين عمر وصهيب ولا بين علي وسلمان الفارسي. كلهم في نظر الإسلام وفي شريعة الإسلام سواء. هذا هو منطق الإسلام» (العلي، ١٤٠٥هـ، ص٢٢٨).

ويصور الرسول ﷺ العلاقات الإنسانية أبلغ تصوير، فعن النعمان بن بشير قال: قال رسول الله ﷺ: «إن مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد، إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى» (أخرجه مسلم في كتاب: البر والصلة، باب: تراحم المؤمنين، وتعاطفهم وتعاضدهم، ج/١٦، الحديث (٦٥٢٩)، ص٣٥٦)، (والبخاري في كتاب: الأدب، باب: رحمة الناس والبهائم، الحديث (٦٠١١)، ص ١٤٠).

ويؤكد ذلك قوله تعالى: ﴿ **إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ** ﴿١٠﴾ ﴾ (سورة الحجرات).

وعن أبي موسى رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: «المؤمن للمؤمن كالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضاً» (أخرجه البخاري في كتاب: الأدب، باب: تعاون المؤمنين بعضهم بعضاً، الحديث (٢٦١٦، ص١٤٣).

والعاملون في نظر الإسلام أخوة متعاونون ينصح بعضهم بعضاً ويشد بعضهم أزر بعض، بل هم كالبنيان المرصوص يشد بعضهم بعضاً، ولا يستعلي ولا يستكبر أحد على أحد، ولا يظلم ولا يحسد أحدهم غيره ممن حباه الله برزق أو منفعة أو صحة.

وفي هذا يقول الرسول الكريم محمد ﷺ: «يا أيها الناس إن ربكم واحد وإن أباكم واحد وكلكم لآدم وآدم من تراب، إن أكرمكم عند الله أتقاكم، ليس لعربي على عجمي ولا لعجمي على عربي ولا لأحمر على أبيض فضل إلا بالتقوى» (أخرجه أحمد، ج/ ٥، ص٤١١).

يقول ناشد «وعلى هدي الأخوة والمساواة يدعو الدين إلى التآخي بين العاملين وإلى التعاون فيما بينهم وإلى إقرار مبدأ الشورى والمشاركة في العمل والإيثار والنصح، وتكوين علاقات أساسها الدين وقوامها الإخلاص في تنفيذ تعاليم الدين الحنيف والحرص على الإقتداء برسول الله محمدﷺ، وقد بعثه الله رحمة للعالمين، (ناشد، ١٩٩٧م، ص٢٥١،).

٣ . ١ . ٢ العلاقات الإنسانية ومميزات الفكر الإداري الإسلامي

إن الفكر الإداري الإسلامي يستمد أصوله وجذوره من المصدرين الأساسيين، وهما القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، والذي يتميز عن الفكر الإداري المعاصر، وسبقه بعدة قرون، وهو فريد عن غيره؛ لأنه يمتاز بأمور لم تتوفر في غيره من الأفكار الإدارية غير الإسلامية. وقد ذكر (الضحيان، ١٤١١هـ، ص ص ٦١ ، ٦٣).

أهم المميزات التي يتميز بها الفكر الإداري الإسلامي نوجزها فيما يلي:

١ ـ الإدارة في الإسلام ذاتية ربانية ونبوية، تهزم كل الأطروحات الفكرية البشرية شرقية أو غربية؛ لأنها تستمد أصولها من العليم الخبير بأحوال البشر والذي يعلم السر وأخفى. أما البشر فهم مجتمعون أومتفرقون أضعف من أن يعرفوا السر وما هو أخفى من السر من أحوالهم أوأحوال أمثالهم من العوالم الأخرى.

٢ ـ اهتمت الإدارة الإسلامية بالفرد والجماعة على أساس أنهم جميعاً هم أساس المجتمع الذي يجب أن ينظم أو يطهر سلوكه الظاهري والباطني، وبذلك يتحقق الخير والمنفعة للفرد والجماعة والمجتمع دون تمييز.

٣ ـ الفكر الإداري الإسلامي طبق عملياً وأثمر ينعه وجنيت ثماره منذ عهد القدوة الأولى محمد ﷺ وأن هذا التطبيق شمل كافة المؤسسات (الإدارية والدواوين) التي ظهرت في عهده عليه الصلاة والسلام، ومن جاء بعده من الخلفاء الراشدين الكرام، وإمكانية تكراره سانحة لأن مصادره باقية، والمطلوب ظهور الأشخاص الذين يقتدون بالسلف الصالح في سيرته ويأخذون بما آتاهم الله من قوة وسلطان وإمكانات هذا الزمان.

٤ ـ نظرة الإدارة الإسلامية للتنظيم نظرة شاملة لجميع أوجه النشاط البشري، فهي بذلك تهتم وترعى كل أنواع النشاط وتقويه وتصلح وتسخره للناس كافة حتى يستعينوا بذلك لعبادة الله ولحياتهم في الدنيا والآخرة، كما جاء في قوله تعالى: ﴿ ... **وَتَزَوَّدُوا فَإِنَّ خَيْرَ الزَّادِ التَّقْوَىٰ وَاتَّقُونِ يَا أُولِي الْأَلْبَابِ** ﴿١٩٧﴾ ﴾ (سورة البقرة).

٥ ـ الإدارة الإسلامية عالمية النظرة كالإسلام، فهي تدعو الإنسان للأخذ بالأسباب في الدنيا، والعمل الجاد لإسعاد نفسه فيها ومع ذلك عليه بالعمل الخالص لمقابلة المصير في الآخرة يوم لا ينفع مال ولا بنون إلا من أتى الله بقلب سليم عامر بالإيمان الصادق والعمل الخالص في الدنيا. ويترجم هذا المعنى الإمام على رضي الله عنه بقوله: «اعمل لدنياك كأنك تعيش أبداً واعمل لآخرتك كأنك تموت غداً».

٦ ـ التفكير السليم القويم سمة وميزة للإدارة في الإسلام، والإداري المسلم الحق هو الذي يتمعن ويفكر ويتأمل في آيات الله وآلائه، يقول الله تعالى: ﴿ **الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَامًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَاطِلاً سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ** ﴿١٩١﴾ ﴾(سورة آل عمران).

وتقول العلوي: إن ما يميز العلاقات الإنسانية الإسلامية عن غيرها هو أصالة المنبع الذي تستقي منه قيمها ومبادئها وأخلاقياتها وهو (القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة) كما تقول إن أهم مميزات العلاقات الإنسانية تتلخص فيما يلي:

١ـ إن مبادئ العلاقات الإنسانية ذاتية ربانية ونبوية، وتهز م كل المبادئ البشرية شرقية كانت أم غربية؛ لأنها تستمد أصولها من العليم الخبير بالنفس البشرية كما جاء في قوله تعالى: ﴿ **أَلا يَعْلَمُ مَنْ خَلَقَ وَهُوَ اللَّطِيفُ الْخَبِيرُ** ﴿١٤﴾ ﴾ (سورة الملك).

٢ـ تتعامل العلاقات الإنسانية الإسلامية مع الإنسان من منطلق التكريم الإلهي له فتشعر بالاحترام والتقدير وبمكانته في المجتمع المسلم.

٣ـ إن مبادئ العلاقات الإنسانية الإسلامية مورست عملياً وأنتجت خير أمة أخرجت للناس منذ تأسيس دولة الإسلام، على يد سيد الأنام محمد ﷺ وإمكانية ممارستها سانحة؛ لأن مصادرها باقية، والمطلوب ظهور الأشخاص الذين يقتدون بسيد الأنبياء والمرسلين، ويدركون ما جاء به من دين حنيف، ويترجمون ذلك إلى سلوك فعلي وواقع ملموس.

٤ـ إن مبادئ العلاقات الإنسانية الإسلامية صالحة لكل زمان ومكان؛ لأنها تستمد ذلك من الدين الإسلامي الخالد.

٥ـ إن مبادئ العلاقات الإنسانية الإسلامية للإنسان نظرة شاملة لجميع أوجه نشاطه، وتعمل على تقويمه وإصلاحه وتسخره لعبادة الله تعالى في كل أقواله وأفعاله.

٦ ـ إن مبادئ العلاقات الإنسانية الإسلامية تعمل على توحيد الجهود وتقوية الصفوف وجمع أفراد المجتمع تحت راية التوحيد (العلوي، ١٤٢٠، ص٦٠).

٣ . ١ . ٣ مظاهر التكريم الإلهي للإنسان

الإنسان في نظر الإسلام مخلوق متميز، مخلوق مكرم، ميزه الله وكرمه وفضله على كثير من خلقه يقول الفرج «الإنسان في الإسلام يبقى مكرما عزيزاً ما لم يقترف ما يؤدي إلى إذلاله أو إهانته» (الفرج، ١٤١٨، ص ص ٢٣- ٢٤) ومما يؤكد ذلك قوله تعالى: ﴿ ... **إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ** ... ﴿١٣﴾ ﴾ (سورة الحجرات).

يقول القرضاوي: إن من مظاهر التكريم الإلهي للإنسان ما يلي:

١ ـ استخلافه في الأرض:

لقد أعلن الإسلام كرامة الإنسان؛ فاعتبره خليفة الله في الأرض، وهي منزلة اشرأبت إليها أعناق الملائكة، وتشوقت إليها أنفسهم، فلم يعطوها، ومنحها الله للإنسان: كما جاء في قوله تعالى: ﴿ **وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾ وَعَلَّمَ آدَمَ الأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلائِكَةِ فَقَالَ أَنبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلاءِ إِن كُنتُمْ صَادِقِينَ ﴿٣١﴾ قَالُوا سُبْحَانَكَ لا عِلْمَ لَنَا إِلاَّ مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ**

﴿٣٢﴾ **قَالَ يَا آدَمُ أَنْبِئْهُم بِأَسْمَائِهِمْ فَلَمَّا أَنْبَأَهُم بِأَسْمَائِهِمْ قَالَ أَلَمْ أَقُل لَّكُمْ إِنِّي أَعْلَمُ غَيْبَ السَّمَوَاتِ وَالأَرْضِ وَأَعْلَمُ مَا تُبْدُونَ وَمَا كُنتُمْ تَكْتُمُونَ** ﴿٣٣﴾ ﴾ (سورة البقرة).

لقد كرم الله الإنسان بالخلافة في الأرض، وهيّأه لها بالعقل والعلم الذي تفوق به على الملائكة (القرضاوي، ١٤١٨هـ، ص ٧٤).

٢ ـ خلقه في أحسن تقويم:

وأعلن الإسلام أن الله كرم الإنسان بالصورة الحسنة وبالخلقة الحسنة، كما قال تعالى: ﴿ **لَقَدْ خَلَقْنَا الإِنسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ** ﴿٤﴾ ﴾ (سورة التين). وقال سبحانه وتعالى: ﴿ ... **وَصَوَّرَكُمْ فَأَحْسَنَ صُوَرَكُمْ وَإِلَيْهِ الْمَصِيرُ** ﴿٣﴾ ﴾ (سورة التغابن).

وقد كان النبي ﷺ يكرر هذا الدعاء في سجوده: «سجد وجهي للذي خلقه وصوره، وشق سمعه وبصره، فتبارك الله أحسن الخالقين» (القرضاوي، ١٤١٨هـ، ص ص ٧٤-٧٥).

٣ ـ تمييزه بالعنصر الروحي:

وفوق ذلك فقد كرم الله الإنسان بالروح العلوي الذي أودعه الله بين جنبيه، فهو قبس من نور الله، ونفحة من روح الله، واستحق به أن تنحني له الملائكة إجلالاً وإكباراً لمقدمه بأمر الله، كما قال تعالى لملائكته: ﴿ **إِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلائِكَةِ إِنِّي خَالِقٌ بَشَرًا مِّن طِينٍ** ﴿٧١﴾ **فَإِذَا سَوَّيْتُهُ وَنَفَخْتُ فِيهِ مِن رُّوحِي فَقَعُوا لَهُ سَاجِدِينَ** ﴿٧٢﴾ ﴾ (سورة ص).

وهذه النفحة الروحية الإلهية ليست خاصة بآدم أبي البشر، كما قد يتوهم بعض الناس، فإن بنيه ونسله جميعاً قد نالهم حظ منها(القرضاوي،

١٤١٨هـ، ص ٧٥) يقول الله تعالى بعد أن خلق آدم: ﴿ **ثُمَّ جَعَلَ نَسْلَهُ مِن سُلالَةٍ مِّن مَّاءٍ مَّهِينٍ ﴿٨﴾ ثُمَّ سَوَّاهُ وَنَفَخَ فِيهِ مِن رُّوحِهِ وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالأَبْصَارَ وَالأَفْئِدَةَ قَلِيلاً مَّا تَشْكُرُونَ ﴿٩﴾** ﴾(سورة السجدة).

فلم يكن هذا التكريم والاحتفال لشخص آدم عليه السلام، وإنما كان تكريماً للنوع الإنساني في شخصه، فإن الله ميزه بما ميزهم من مواهب العقل والعلم والروح، واستخلفهم كما استخلفه في الأرض، ولهذا أعلن القرآن الكريم كرامة البشر كافة حين قال تعالى: ﴿ **وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُم مِّنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلاً ﴿٧٠﴾** ﴾ (سورة الإسراء). إذاً فالإنسان في المجتمع المسلم كرامته مصونة وحقوقه محفوظة، لا يصح التعدي عليها ما لم يرتكب أمراً يستحق عليه عقوبة أمر بها الشرع الحنيف، إذاً هذا هو هدي الإسلام الذي جعل للإنسان كرامته (الفرج، ١٤١٨هـ، ص٢٤).

٤ ـ تسخير الكون لخدمة الإنسان:

وكان من تكريم الله للإنسان، في نظر الإسلام أن جعل الكون كله في خدمته، وسخر لمنفعته العوالم كلها(السماء والأرض، والشمس والقمر، والنجوم، الليل والنهار، الماء واليابس، البحار، والأنهار، والنبات والحيوان والجماد، والطيور) كلها مسخرة لمصلحة الإنسان وسعادة الإنسان، كرامة من الله له، ونعمة منه عليه (القرضاوي، ١٤١٨هـ ص٧٦).

يقول الله تعالى مخاطباً بني الإنسان: ﴿ **اللَّهُ الَّذِي خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالأَرْضَ وَأَنزَلَ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَأَخْرَجَ بِهِ مِنَ الثَّمَرَاتِ رِزْقًا لَّكُمْ وَسَخَّرَ لَكُمُ الْفُلْكَ**

لتَجْرِيَ فِي الْبَحْرِ بِأَمْرِهِ وَسَخَّرَ لَكُمُ الأَنْهَارَ ﴿٣٢﴾ وَسَخَّرَ لَكُمُ الشَّمْسَ وَالْقَمَرَ دَائِبَيْنِ وَسَخَّرَ لَكُمُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ ﴿٣٣﴾ وَآتَاكُم مِّن كُلِّ مَا سَأَلْتُمُوهُ وَإِن تَعُدُّوا نِعْمَتَ اللَّهِ لا تُحْصُوهَا إِنَّ الإِنسَانَ لَظَلُومٌ كَفَّارٌ ﴿٣٤﴾ ﴾(سورة إبراهيم).

وقوله تعالى: ﴿ اللَّهُ الَّذِي سَخَّرَ لَكُمُ الْبَحْرَ لِتَجْرِيَ الْفُلْكُ فِيهِ بِأَمْرِهِ وَلِتَبْتَغُوا مِن فَضْلِهِ وَلَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ﴿١٢﴾ وَسَخَّرَ لَكُم مَّا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الأَرْضِ جَمِيعًا مِّنْهُ إِنَّ فِي ذَلِكَ لآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ ﴿١٣﴾ ﴾(سورة الجاثية).

وقوله تعالى: ﴿ أَلَمْ تَرَوْا أَنَّ اللَّهَ سَخَّرَ لَكُم مَّا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الأَرْضِ وَأَسْبَغَ عَلَيْكُمْ نِعَمَهُ ظَاهِرَةً وَبَاطِنَةً وَمِنَ النَّاسِ مَن يُجَادِلُ فِي اللَّهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ وَلا هُدًى وَلا كِتَابٍ مُّنِيرٍ ﴿٢٠﴾ ﴾ (سورة لقمان).

وتسخير الكون للإنسان يتضمن معنيين كبيرين:

أولهما: أن الطاقة الكونية كلها مهيأة مبذولة للإنسان، لا يستعصي شيء منها عليه إذا تيسرت سبله، ورُوعيت سنن الله فيه.

فعليه أن يبذل جهده ويعمل فكره في فتح مغاليقها، واكتشاف مخبئها، ليستخدمها فيما يعود عليه بالخير والسعادة.

وثانيهما: أن الإنسان هو واسطة العقد في هذا العالم، وإن صغر حجمه، بالنسبة للمكان، أو قصر عمره بالنسبة للزمان. فلا يجوز للإنسان إذن أن يؤله شيئاً في هذا العالم أو يتعبد له رغباً أو رهباً، والذين عبدوا بعض الأشياء، أو المظاهر أو القوى الكونية في العالم العلوي أو السفلي، قلبوا الحقائق، وحولوا الإنسان من سيد سخر له الكون، إلى عبد ذليل، يسجد لنجم، أو شجرة، أو بقرة، أو حجر من الأحجار أو غير ذلك مما سجله التاريخ من أوهام البشر وخلالاتهم، إذا انحرفوا عن هداية الله، على عكس ما أراد الله

للإنسان، وما أراده من الإنسان. (القرضاوي، ١٤١٨هـ، ص ص ٧٦-٧٧).

يقول العلي «كرم الله الإنسان عربيه وأعجميه، أبيضه وأسوده، رجله وامرأته، لا فضل لأحد منهم على الآخر إلا بالتقوى، كرم الله هذا الإنسان حين نفخ فيه من روحه، وكرمه حين أمر الملائكة بالسجود له، وكرمه حين استخلفه في الأرض، وكرمه حين أرسل إليه الرسل مبشرين، ومنذرين» (العلي، ١٤٠٥، ص ٢٢٨).

ومما يؤكد ذلك قوله تعالى: ﴿ **وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لا تَعْلَمُونَ** (٣٠) ﴾ (سورة البقرة).

وقوله تعالى: ﴿ **وَإِذْ قُلْنَا لِلْمَلائِكَةِ اسْجُدُوا لآدَمَ فَسَجَدُوا إِلاَّ إِبْلِيسَ أَبَىٰ وَاسْتَكْبَرَ وَكَانَ مِنَ الْكَافِرِينَ** (٣٤) ﴾ (سورة البقرة).

وقوله سبحانه وتعالى: ﴿ **يَا بَنِي آدَمَ إِمَّا يَأْتِيَنَّكُمْ رُسُلٌ مِّنكُمْ يَقُصُّونَ عَلَيْكُمْ آيَاتِي فَمَنِ اتَّقَىٰ وَأَصْلَحَ فَلا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلا هُمْ يَحْزَنُونَ** (٣٥) ﴾ (سورة الأعراف).

وقوله عز وجل: ﴿ **كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ** ... (١١٠) ﴾ (سورة آل عمران).

وقوله تبارك وتعالى: ﴿ **فَإِذَا سَوَّيْتُهُ وَنَفَخْتُ فِيهِ مِن رُّوحِي فَقَعُوا لَهُ سَاجِدِينَ** (٧٢) ﴾ (سورة ص).

وقوله تعالى: ﴿ **يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُم مِّن نَّفْسٍ وَاحِدَةٍ** ... (١) ﴾ (سورة النساء).

كرم الله ابن آدم بالخلقة كما جاء في قوله تعالى: ﴿ **وَلَقَدْ خَلَقْنَاكُمْ ثُمَّ صَوَّرْنَاكُمْ** ... (١١) ﴾ (سورة الأعراف).

وقوله تعالى: ﴿ لَقَدْ خَلَقْنَا الإِنسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ ﴿٤﴾ ﴾(سورة التين). ومنح الله ابن آدم العقل وهو أساس التمييز وأكده الله سبحانه وتعالى في أكثر من موضع في القرآن الكريم كما جاء في قوله تعالى: ﴿ ...إِنَّ فِي ذَلِكَ لَعِبْرَةً لأُوْلِي الأَبْصَارِ ﴿٤٤﴾ ﴾(سورة النور).

فبهذا منحه الله الميزان الذي يزن به الأمور وكرمه الله في الذات، ولهذا لا يجوز للإنسان أن يسجد إلا للذي خلقه تقديساً لذات الله الخالق المصور، وهو الله الذي له العظمة والكبرياء وحده، وقد أراد له أن يكون معتمداً على نفسه معتداً بها في وفاء الأسباب حقها، وعلى خالقها تكون إتمام النتائج» (فودة، ١٤٠٤هـ، ص ص ٢٨-٢٩).

كما يقول أبو زهر: «وردت النصوص القرآنية باعتبار الإنسان خليفة في هذه الأرض، وأن الله تعالى سخر له ما في الكون وجعله تحت سلطانه، وفي قدرته، وأن الله تعالى أعطاه الاستعداد للعلم بكل شيء في الكون، فأودع في أصل تكوينه العقل الذي يستطيع به الاستقلال في إدراك حقائق هذا الكون وما فيه، وأعطاه الاستعداد للعلم بما في السموات وما في الأرض، وبين للملائكة تلك الأرواح الطاهرة- أنهم لم يُوْتوا علم هذا الإنسان الذي اختاره الله خليفة في الأرض، ولهذا أمرهم بالسجود لآدم أبي الخليقة الإنسانية (أبو زهرة، د. ت، ص ١٩).

ولقد كرم الله الإنسان، وطهر عقله بالعقيدة من الأوهام، ونمى فيه نزعة الخير وحثه عليها، ومنّاه بالجنة تلقاء فعل الخير دين الوحدة الإنسانية الجامعة (فودة، ١٤٠٤هـ، ص١٦).

ويقول فودة: والإنسانية في الإسلام تتجلى في الكرامة والرحمة والمودة، وقد عَرَّض إبليس نفسه للطرد من رحمة الله؛ لاستهانته بآدم عليه

السلام، واستهانته بآدم إنما هو استهانة بأبنائه من بعده» (فودة، ١٤٠٤هـ، ص ١٢٨).

٣ . ٢ إجابة السؤال الثاني

ما أهمية وخصائص العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر؟

تتلخص إجابة هذا السؤال في توضيح مايلي:

٣ . ٢ . ١ أهمية العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي.

٣ . ٢ . ٢ أهمية العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري المعاصر.

٣ . ٢ . ٣ خصائص العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي.

٣ . ٢ . ٤ خصائص العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري المعاصر.

٣ . ٢ . ١ أهمية العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي

لقد أولى الفكر الإسلامي العلاقات الإنسانية اهتماماً كبيراً، فالإنسان في نظر الإسلام كائن مقدر ومحترم في أي موقع من المواقع، سواء أكان يعمل في قطاع عام أم خاص، وأن دعوة الإسلام تحث وتوجب حسن المعاملة والتعاون بين أفراد الجماعة المسلمة، في أي منظمة من منظمات العمل فالإسلام يدعو إلى دعم العلاقات الإنسانية وتنميتها، بل إن التعارف بين البشر هدف من أهداف خلق الإنسان (أحمد، ١٤١٦هـ ص ١٩٨).
والدين الإسلامي دين عظيم؛ جاء لإسعاد البشرية بعد شقاء، والتأليف بين القلوب بعد فرقة، وضمها تحت لواء التوحيد والأخوة، قال تعالى في معرض الامتنان والحث على الألفة والاتفاق، بعدما كان الناس عليه من التشاحن والافتراق: ﴿**وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ**

اللَّه عَلَيْكُمْ إِذْ كُنتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُم بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ النَّارِ فَأَنقَذَكُم مِّنْهَا كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿١٠٣﴾ ﴾ (سورة آل عمران) .

وحتى نستطيع الخروج بشيء محدد يبرز لنا مدى اهتمام الشريعة الإسلامية بهذا الجانب المهم، لذا فإن الباحث حددها فيما يلي :

أولاً: الغاية من خلق الإنسان ووظيفته في الحياة:

إن التشريع الإسلامي قد جاء ليبين الغاية من خلق الإنسان، ويحدد مسئوليته ووظيفته في هذه الحياة، وفي ذلك يقول الله تعالى : ﴿ **وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالإِنسَ إِلاَّ لِيَعْبُدُونِ** ﴿٥٦﴾ ﴾ (سورة الذاريات) . وقال سبحانه وتعالى : ﴿ **وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الأَرْضِ خَلِيفَةً** . . . ﴿٣٠﴾ ﴾ (سورة البقرة)، وبناءً على ذلك فإن الإنسانية مطالبة للقيام بهذه المهمة الكبيرة، وأن تسعى جاهدة في الاستجابة لتكليف ربها عز وجل، وأن توحد جهودها على هديه ووفق أوامره، وأن تعتصم بحبله المتين ولا تتفرق . ، وما لم تكن الأمة موحدة الكلمة والاتجاه وما لم تقم بين أفرادها وجماعتها أواصر وعلاقات متينة قائمة على الحب والمودة والتضحية والرحمة وجميع معاني الخير والألفة، فإن مصيرها إلى التفكك والتمزق والفرقة .

ثانياً: تحقيق الكرامة الإنسانية:

لقد قرر الله عز وجل تكريم الإنسان وتفضيله على كثير ممن خلق كما قال تعالى : ﴿ **وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُم مِّنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلاً** ﴿٧٠﴾ ﴾ (سورة الإسراء) ولا سيما هذه الأمة التي جعلها الله خير أمة كما قال سبحانه وتعالى : ﴿ **كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ**

أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ ... ﴿١١٠﴾ ﴾ (سورة آل عمران).

ثالثاً: الغاية من العبادات:

إن العبادات التي شرعت في الإسلام كالصلاة والصيام والزكاة والحج وغيرها قد تضمنت في ثناياها قولاً وتطبيقاً عملياً- أرقى معاني العلاقات الإنسانية- فهي لم تكن طقوساً مبهمة ولا حركات غامضة لا معنى لها كما أشار (الغزالي ١٤٠٧هـ، ص٣٠) بل هي اتصال بالله -عز وجل-، تعلن الطاعة والإذعان والحب والشكر له، ومعها ومنها تنشأ الأخلاق الفاضلة، وتزكو وتبني العلاقات وتقوى، فالصلاة عندما أمر الله بها أبان الحكمة من إقامتها فقال سبحانه وتعالى: ﴿ **اتْلُ مَا أُوحِيَ إِلَيْكَ مِنَ الْكِتَابِ وَأَقِمِ الصَّلاةَ إِنَّ الصَّلاةَ تَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنكَرِ ...﴿٤٥﴾** ﴾ (سورة العنكبوت).

فمن حكمة مشروعية الصلاة: إبعاد المصلين عن رذائل الأخلاق وعن سيئ الأقوال والأعمال، كما أنها تعبير حي عن الألفة والالتقاء والتضامن والتعارف يتكرر كل يوم خمس مرات. وهكذا بقية العبادات، لها غايات سامية وأهداف نبيلة.

رابعاً: مكانة العلاقات الإنسانية من العبادات المشروعة:

إن الغاية من بعثة الرسول ﷺ كانت من أجل تتميم مكارم الأخلاق. وقد دلت حياة الرسول ﷺ على صدق هذا القول، كما دلت على ذلك مصادر الشريعة الإسلامية من كتاب وسنة. ويمكن بيان ذلك من خلال النقاط التالية:

أ- إن أول عمل قام به ﷺ هو دعوة الناس إلى التوحيد والتأليف بينهم،

يقول (البيحاني) : «وأول ما بدأ به النبي ﷺ . . أنه دعا إلى التوحيد والاتحاد . . وما زال يدعو المسلمين ويأمرهم بذلك، مع بيان فائدة الاتفاق وما تغرق الأمة فيه من الشر بعد الشقاق والافتراق» (البيحاني، د. ت. ص٩٦) ويقول العلي : »لقد كانت تلك العملية (المؤاخاة بين الأنصار والمهاجرين) أروع عملية انصهار اجتماعي عرفها التاريخ قبل أن يصهر ديفيد استون وكارل دويتش بنظرية الانصهار الاجتماعي في العصر الحديث (العلي ١٤٠٥هـ ص١٢٣).

ب- إن الرسول ﷺ كان مثلاً أعلى للخلق الذي يدعو إليه كما قال تعالى: ﴿ وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ ﴿٤﴾ ﴾ (سورة القلم).

ج- أن تكوين المجتمع الإسلامي الكبير الذي ينبت شخصيات أفراده على هدى الكتاب والسنة وتكوين نماذج فريدة في الترابط والتآلف وتطبيق أنماط العلاقات الإنسانية لهو خير دليل على تحقيق تلك الغاية من بعثة الرسول ﷺ.

خامساً: حسن المعاملة دليل على قوة الإيمان:

لقد جعل الله عز وجل حسن الخلق ومعاملة الناس بالحسنى والإحسان إليهم سلوك كل عمل يزيد من الصلة والمحبة والترابط والبعد عن كل عمل يؤدي إلى التشاحن والتباغض جعل ذلك كله قيوداً وأسباباً لتمام الإيمان والمحبة وقبول الأعمال ودخول الجنة والعفو عن السيئات.

قال الله تعالى: ﴿ **وَلا يَأْتَلِ أُوْلُوا الْفَضْلِ منكُمْ وَالسَّعَةِ أَن يُؤْتُوا أُوْلِي الْقُرْبَىٰ وَالْمَسَاكِينَ وَالْمُهَاجِرِينَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلْيَعْفُوا وَلْيَصْفَحُوا أَلَا تُحِبُّونَ أَن يَغْفِرَ اللَّهُ لَكُمْ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَّحِيمٌ** ﴿٢٢﴾ ﴾ (سورة النور).

وقال تعالى: ﴿ **وَإِنْ عَاقَبْتُمْ فَعَاقِبُوا بِمِثْلِ مَا عُوقِبْتُم بِهِ وَلَئِن صَبَرْتُمْ لَهُوَ خَيْرٌ لِّلصَّابِرِينَ** ﴿١٢٦﴾ ﴾ (سورة النحل).

وقال تعالى: ﴿ **الَّذِينَ يُنفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ وَالْكَاظِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ** ﴿١٣٤﴾ ﴾ (سورة آل عمران).

وقال تعالى: ﴿ **أَلَمْ تَرَ كَيْفَ ضَرَبَ اللَّهُ مَثَلاً كَلِمَةً طَيِّبَةً كَشَجَرَةٍ طَيِّبَةٍ أَصْلُهَا ثَابِتٌ وَفَرْعُهَا فِي السَّمَاءِ** ﴿٢٤﴾ **تُؤْتِي أُكُلَهَا كُلَّ حِينٍ بِإِذْنِ رَبِّهَا وَيَضْرِبُ اللَّهُ الأَمْثَالَ لِلنَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَتَذَكَّرُونَ** ﴿٢٥﴾ ﴾ (سورة إبراهيم).

أما الأحاديث النبوية الشريفة التي تعرضت لهذا الجانب فكثيرة، منها: ما روي أبو هريرة رضي الله عنه أن النبي ﷺ قال: «والذي نفسي بيده لا تدخلون الجنة حتى تؤمنوا، ولا تؤمنوا حتى تحابوا، أولا أدلكم على شيء إذا فعلتموه تحاببتم؟ أفشوا السلام بينكم» (أخرجه مسلم في كتاب: الإيمان، باب: أنه لا يدخل الجنة إلا المؤمنون، وإن محبة المؤمنين من الإيمان. وإن إفشاء السلام سبب لحصولها، ج/ ٢، الحديث (١٩٢)، ص ٢٢٤).

سادساً: الضمانات المشروعة لممارسة العلاقات الإنسانية:

لم يكتف التشريع الإسلامي بمجرد الحث على المعاملة الطيبة وبيان فضائلها في الدنيا والآخرة، ولا بمجرد النهي عن كل ما يسبب سوء العلاقة وبيان مساوئها في الدنيا والآخرة، وإنما شرع حدوداً وآداباً وعقوبات رادعة في الدنيا قبل الآخرة. وتلك الحدود كما أشار، الغزالي (وقاية للجماعة العادلة المصلحة من ضراوة عضو فيها، يقابل عدالتها بالظلم

ويقابل إصلاحها بالفساد، والحدود على الجرائم الخلقية لم تشرع إكراماً على الفضيلة وإلجاء للناس - بطريق القسوة - إلى اتخاذ المسالك الحسنة، فالطريقة المثلى لدى الإسلام هي خطاب القلب الإنساني واستثارة أشواقه إلى السمو والكمال ورجعة إلى الله بارئه الأعلى بأسلوب سائغ والإقناع والمحبة وتعليقه بالفضائل الجلية على أنها الثمرة الطبيعية لهذا كله)(الغزالي، ١٤٠٧هـ، ص٣٠).

ومن خلال العرض السابق يتبين لنا مدى أهمية العلاقات الإنسانية في الشريعة الإسلامية، وأنها ركن أساسي في توحيد الناس وربط علاقاتهم على المحبة والإخاء.

وإذا نظرنا وتأملنا في القرآن الكريم لوجدنا رصيداً هائلاً من الآيات الكريمة التي تدعو إلى دعم وتنمية العلاقات الإنسانية بين الأفراد بصفة عامة، منها على سبيل المثال لا الحصر ما جاء في قوله تعالى: ﴿ ... **إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ** ﴿١٣﴾ ﴾ (سورة الحجرات).

وقوله تعالى: ﴿ .... **وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلا تَعَاوَنُوا عَلَى الإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ** ... ﴿٢﴾ ﴾ (سورة المائدة).

وقوله تعالى: ﴿ **ادْعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُم بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَن ضَلَّ عَن سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ** ﴿١٢٥﴾ ﴾ (سورة النحل).

يقول أحمد: لقد أولى الإسلام اهتماماً كبيراً بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمات الإدارية وخارجها، ويتمثل هذا الاهتمام في العديد من القواعد والمبادئ التي يمكن إيجازها فيما يلي:

١ ـ الإشادة والاعتراف بالجهود والتنبيه إلى موطن الخطأ بالحسنى والمعروف .
٢ ـ إشاعة الإحساس بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين .
٣ ـ التأكيد على أهمية التعاون وأثره على صلاح الأفراد وصلاح المنظمات الإدارية وغيرها .
٤ ـ العدل والمساواة بين العاملين .
٥ ـ الصدق والأمانة وأثرهما في تحقيق علاقات إنسانية وطيدة وثابتة وقد أكد القرآن الكريم على مبدأ الأمانة والصدق كركنين أساسين من أركان التعيين للوظيفة العامة ، كما أن التزام الأفراد في أي منظمة إدارية بالصدق والأمانة والقوة يعتبر من العوامل الأساسية لإشاعة مناخ صالح للعلاقات الإنسانية داخل المنظمة .
٦ ـ إشاعة روح المحبة والألفة بين العاملين : لقد جعل الإسلام محبة الآخرين متمماً لإيمان الفرد بالله سبحانه وتعالى .
٧ ـ إقرار مبدأ الشورى والمشاركة في عمل المنظمة .
٨ ـ إقرار مبدأ حماية الكرامة الإنسانية للعامل من الإساءة وإيقاع الظلم عليه ، وإعطائه حق التظلم .
٩ ـ تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار في مجال العمل والقيام بكل ما يعود على المنظمة بالنفع والتطور (أحمد ، ١٤١٦هـ ، ص٢٠١) . ويرى الباحث أن هناك بعض القواعد والمبادئ الأخرى التي لها أهمية في العلاقات الإنسانية تتلخص فيما يلي :

ـ الإصلاح بين ذات البين .

ـ التعاون والبناء .

- النصح والإرشاد والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر .
- الإيثار .
- اللين والرحمة من غير ضعف .
- المعاملة الحسنة والتقدير والاحترام .
- التواضع وعدم الكبر .
- الحلم والصبر .
- القدوة الحسنة كما في قوله تعالى : ﴿ **قَدْ كَانَتْ لَكُمْ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ فِي إِبْرَاهِيمَ وَالَّذِينَ مَعَهُ ...** ﴿٤﴾ ﴾ (سورة الممتحنة) .
- الإخلاص .
- الشورى .
- العفو والصفح عند المقدرة .
- رقابة الله ثم رقابة الضمير ومحاسبته .
- الإحسان والتصدق والكرم .
- المعاشرة الحسنة .
- التوجيه والإرشاد إلى طريق الخير .
- إحقاق الحق وإبطال الباطل .
- البر والرحمة .
- اختيار الكفء والأصلح للعمل المناسب (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب) .
- سلامة الصدر وعدم الحقد والكراهية والحسد والبخل . كما أخبر الله تعالى أن أهل الجنة قد صفى الله قلوبهم من الحسد والغل

وهو الضغن والحقد والكراهية، كما قال تعالى: ﴿ وَنَزَعْنَا مَا فِي صُدُورِهِم مِّنْ غِلٍّ تَجْرِي مِن تَحْتِهِمُ الأَنْهَارُ ... ﴿٤٣﴾ ﴾ (سورة الأعراف). وقوله تعالى: ﴿ يَوْمَ لا يَنفَعُ مَالٌ وَلا بَنُونَ ﴿٨٨﴾ إِلاَّ مَنْ أَتَى اللَّهَ بِقَلْبٍ سَلِيمٍ ﴿٨٩﴾ ﴾ (سورة الشعراء).

وقوله تعالى: ﴿ وَالَّذِينَ جَاءُوا مِنْ بَعْدِهِمْ يَقُولُونَ رَبَّنَا اغْفِرْ لَنَا وَلإِخْوَانِنَا الَّذِينَ سَبَقُونَا بِالإِيمَانِ وَلا تَجْعَلْ فِي قُلُوبِنَا غِلاًّ لِّلَّذِينَ آمَنُوا رَبَّنَا إِنَّكَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ ﴿١٠﴾ ﴾ (سورة الحشر).

٣ . ٢ . ٢ أهمية العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري المعاصر

يقول مرسي، منذ أوائل العقد الرابع من القرن العشرين اتجه محور الاهتمام في دراسة الإدارة التعليمية إلى ميدان العلاقات الإنسانية، على اعتبار أن لب المشكلة يتمثل في هذا الميدان وليس في الطرق الفنية أوالخطوات التي تتضمنها عملية الإدارة.

ويعطي مفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة أهمية كبرى لتوافر المهارات العالية في هذه الناحية لدى رجل الإدارة، إلى جانب عامل الكفاءة المهنية والخبرة بالطرق الإدارية.

وقد تركزت غالبية البحوث في ميدان الإدارة حول دراسة جانب العلاقات الإنسانية، ولذلك ارتبط مفهوم العلاقات الإنسانية بمفهوم الإدارة الديمقراطية ارتباطاً وثيقاً. ولعل من أهم هذه البحوث ما قام به البرنامج التعاوني للإدارة التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية (مرسي، ١٤٠٢هـ، ص ١٣٤).

ولا شك في أن العلاقات الإنسانية عامل مهم في الإدارة، فالقدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة هي من السمات الهامة التي يجب أن

تتميز بها شخصية الإداري، لاسيما وهي التي تحظى بتقدير كبير من الآخرين، وهي التي تستطيع أن تلهم الآخرين وتستفيد بأحسن ما لديهم كأفراد وجماعات في تعاون مثمر فعال، هذا مع توافر قدرة على امتداح عملهم بدقة وتوافر اهتمام إنساني كبير بالأفراد والاستجابة لمشاعرهم وأحاسيسهم. وكان لحركة العلاقات الإنسانية تأثير كبير على الإدارة التعليمية (مرسي ١٤٠٢هـ، ص ص ١٣٤ـ ١٣٥).

كما يقول نجم: «تهتم مدرسة العلاقات الإنسانية بالعامل الإنساني في الإدارة، وتعطيه اهتمامها الرئيسي، فيقول روّاد العلاقات الإنسانية إن الإدارة ما هي إلا مجموعة من الأفراد، وأن الخلية الأساسية فيها هو الفرد ذاته، ومن هنا يجب أن نعطي الاهتمام الأول في دراسة علم الإدارة لذلك الفرد ومتطلباته وسلوكه. كما يجب الاهتمام بعنصر العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين في المنظمة بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم ومواقعهم في العمل. ولا سبيل إلى تقدم ورقي الإدارة وانتظام سيرها ورفع مستوى الأداء بها ما لم نهتم بالفرد الذي يحرك تلك الإدارة ونوفر له الجو المناسب الملائم»(نجم، ١٩٧٩م، ص ٢٦).

في حين يقول أبو سن: «لقد بدأ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في إدارة الأفراد باعتبارها مطلباً أساسياً للفرد العامل؛ لسد حاجات نفسية، إذا ما أشبعت، أصبح العامل أكثر شعوراً بالرخاء وأكثر تعاوناً وإقبالاً على العمل، وأقل ضجراً وتوتراً. وفي مقدمة هذه الاحتياجات النفسية إحساس العامل، بالأمن والطمأنينة في منظمته، وشعوره بالانتماء إليها والإسهام في تحقيق أهدافها، والشعور بأن المسئولين بالمنظمة يعترفون بمجهوده ويشيدون به، ويعملون على تقدمه الوظيفي إلى غير ذلك من الأشياء التي تحفظ للإنسان كرامته بين الناس» (أبو سن، ١٤٠٤هـ، ص ٩٠).

أما باقارش والأنسي فيقولان : «إن العلاقات الإنسانية مهمة في العمل، خاصة في مجال العملية التعليمية . وتبرز أهمية العلاقات الإنسانية في أنها تؤدي إلى إشباع حاجات الفرد، والعلاقات الإنسانية تقوم أساساً على التعامل مع العنصر البشري، وهذا يبين مدى أهميتها أيضاً . والعنصر البشري يختلف تماماً عن الآلة التي تعمل لمدة ساعات، وبدون توقف، وعندما تتعطل يمكن إصلاحها أو استبدال بعض أجزائها . بينما الإنسان يعمل في حدود معينة، وله شخصية ينبغي احترامها، وظروف يجب مراعاتها، كما أنه من الصعب أحياناً إصلاح الخلل الذي قد يصيب الإنسان (باقارش والأنسي، ١٤١٢هـ، ص ص ٤٨ , ٤٩).

وقد أوضح (ديفيز Davis) أهمية العلاقات الإنسانية من خلال تحليل لأبعاد مفهومها، فكانت أهميتها تتحدد فيما يلي :

١ ـ إن العلاقات الإنسانية يسعى من خلالها عمل الفريق أو العمل الجماعي إلى إشباع الحاجات وتحقيق الأهداف التنظيمية، بدلاً من الاستناد إلى أحدها دون الآخر .

٢ ـ نشاط العلاقات الإنسانية يمثل إثارة دافعية الإنسان، فالإنسان وحده هو الذي يستطيع أن ينتج من خلال الدافعية الخلاقة عائداً يفوق أضعاف الجهد المستثمر .

٣ ـ إن الدافعية تسير في اتجاه العمل الجماعي، أو عمل الفريق الذي يستلزم تعاوناً وتنسيقاً بين القائمين بالعمل، ويشير ذلك إلى رغبتهم في العمل نحو تحقيق الهدف .

٤ ـ إن العلاقات الإنسانية تسعى لأن تكون المنظمة والشخص، يسيران نحو تحقيق أهداف مشتركة بأقل جهد وأكثر إنتاجية .

٥ - تسعى العلاقات الإنسانية إلى التكفل بنفسها اقتصادياً ونفسياً من خلال تحقيق أنماط السلوك وازدياد مستوى الفعل المرغوب فيه .

٦ - إن العلاقات الإنسانية تركز على الفرد أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية أو الميكانيكية .

٧ - إن البيئة التي يكون فيها الأفراد في بيئة منتظمة يوجد بينهم اتصال اجتماعي . (Davis - 1990 - PP 11-12)

بينما يقول «باس Bass» تلعب العلاقات الإنسانية دوراً مهماً في إثارة الدوافع لتحقيق أعظم كفاية في الأداء مما يترتب عليه تحقيق أهداف الإدارة التربوية ومن محاسن العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين أنها تخفف من وطأة الآلية المفرطة في العمل والأساليب الروتينية التي تجعل العمل ثقيلاً ومملاً» .

ورئيس التنظيم الإداري هو الذي يعمل على استغلال جهود الأفراد وإثارة دوافعهم للعمل والإنتاج ، كما تقع على عاتقه مسئولية تنسيق هذه الجهود وحفز الهمم ورفع الروح المعنوية بين هؤلاء الأفراد ، وارتفاع الروح المعنوية من أهم العوامل التي تساعد على ظهور أفراد التنظيم الإداري في مظهر تعاوني ، وكلما ارتفعت هذه الروح أدت إلى زيادة في تحسين الأداء وبالتالي إلى تحقيق الأهداف (Bass. 1965. P 96) .

ويقول حنورة : «إن أهمية العلاقات الإنسانية لها أثر فعال في حالة الفرد والجماعة ، وفي التأثير على نمو الفرد تربوياً ومهنياً في أي مجال وخاصة مجال التعليم ، ذلك أن نجاح العمل التربوي مهما كان حجمه مرهونا بنوع علاقة العاملين فيه ، وإيمانهم بأهدافهم ، وذلك عكس العلاقة غير السوية التي أساسها التكبر والأنانية وحب الذات والتي تكون نتائجها

الفشل في تحقيق الأهداف المنشودة من التربية عموماً» (حنورة، ١٤٠٩هـ، ص ٩٦).

في حين يقول مرار: «أصبح تعبير العلاقات الإنسانية شائعاً في الدول النامية ولم يعد قاصراً على الدول المتقدمة، كما كان في فترات سابقة. ولا يزال لهذا التعبير أهميته الخاصة لاسيما في مجال الإدارة العامة، فقد عادت مكانة الفرد (الإنسان) ليصبح «محور الإدارة»، والأساس الهام الذي تركز عليه النظريات السيكولوجية والنماذج الاجتماعية. وأهمية العلاقات الإنسانية تعود إلى الأهمية المعطاة للتنظيمات الحديثة التي أصبحت تميز هذا العصر، وبما أن التنظيم هو الظاهرة البارزة في الدول المتقدمة والنامية، ولما كان العنصر البشري هو من المقومات الأساسية، إن لم يكن أهمها على الإطلاق، فإن التفاعل بين أفراد التنظيم وتأثير العنصر البشري في الإنتاجية كان ولا يزال موضع اهتمام الباحثين والمفكرين. ولهذا فإن دراسة العلاقات الإنسانية تهدف إلى التعرف على أساليب السلوك الإنساني في التنظيم وأنماط العلاقات بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم» (مرار، ١٩٨٣م، ص ص ٤٩ ـ ٥٠).

وتعترف مدرسة العلاقات الإنسانية بأهمية الإنسان لأي منظمة، انسجاماً مع المعنى الشائع بالإدارة بأنها إنجاز الأعمال عن طريق الناس، لذلك كان اهتمام روادها منصباً على العاملين وعلاقتهم الشخصية فيما بينهم، وعلاقاتهم مع رؤسائهم وعلى الدوافع والحوافز وديناميكية الجماعة والمبادرات الفردية وغيرها.

ويمكن القول أن مدرسة العلاقات الإنسانية اتخذت موقفاً معاكساً للمدرسة التقليدية؛ إذ اهتمت أساساً بالفرد وأعطت العمل مرتبة ثانوية من الاهتمام.

ورغم أن الكثير من الرواد الأوائل مثل «روبرت أوين» وهوجو منستربرج وغيرهم قد أسهموا بإضافات مبكرة اعتمدت عليها هذه المدرسة، إلا أن الفضل الأول في إقامة بنيانها يرجع إلى التون مايو وزملائه وإلى ماري فوليت (الشرقاوي، د. ت، ص ص ٦٦-٦٧).

ومن الدراسات التي أكدت على أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية دراسة أجراها الطوباسي، حول الرضا الوظيفي عن العمل عن معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بالأردن، وأثبتت هذه الدراسة أن العلاقات الإنسانية الطيبة بين المديرين والمعلمين تسهم في زيادة رضاء المعلمين عن مهنتهم (الطوباسي، ١٩٧٩م، ص٥).

أما القحطاني فيقول: «إن حسن العلاقة بين المدير والمعلمين وتوافر

العلاقات الإنسانية الطيبة في تعامل المدير مع المعلمين تحبّب المعلم لمديره ومدرسته» (١٤١٥هـ، ص ٣٨).

وقد أكدت دراسة الهدهود والجبر على أهمية العلاقات الإنسانية في عمل مديري ومديرات المدارس (الهدهود والجبر ١٩٨٩م، ص ٢٣).

كما توصل بطاح في دراسته إلى أن «الثقة المتبادلة بين القيادة الديمقراطية والمعلمين ترفع الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية بين العاملين داخل المؤسسة التربوية» (بطاح، ١٩٧٩م، ص ٢١).

ويعتبر بارنارد (Barnard) أحد دعاة المنهج التعاوني الإنساني في الإدارة، فقد أضاف عمله بعداً قوياً عزز هذا الاتجاه الإداري؛ حيث ركز على أهمية تنمية العلاقات الإنسانية في مواقف العمل والإنتاج، ويؤمن هذا الاتجاه بأن زيادة الإنتاج تعتمد على ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين وتوفير الحرية لهم وتنمية روح الجماعة والتعاون، ولهذا فإن هذه النظرية

قد ربطت بين الإنتاجية وأساليب القيادة والتوجيه الإداري، وكذلك توفير الطمأنينة والاستقرار والرضا الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين في المؤسسات (بستان وطه، ١٩٨٣م، ص ٣٣).

كما أكد «أرجوس» على أهمية العلاقات الإنسانية ودروها في تحقيق أهداف المنظمة، مثل إنجاز العمل وكونها أداة لزيادة دافعية العمل عن طريق التوجيه، والسلطة، والتحكم مع توفير الجزاءات المناسبة من ثواب وعقاب، والتي تركز على السلوك المقبول والمعقول لأجل تحقيق الأهداف المرجوة. (Heresy and Blanchard. 1977. P 60)

وفي دراسة قام بها «كورنل Cornell» حول التنظيم الاجتماعي للمدرسة فقد أولى «كورنل» اهتماماً كبيراً لجانب العلاقات الإنسانية في التنظيم، وقد وجد من دراسته أن المناخ أو الجو العام لتنظيم المدرسة أهم من الجانب الإداري البحت، وأن شعور المعلم وإحساسه نحو المدرسة ربما كان من مجال اتساع سلطانه (مرسي، ١٤٠٢هـ، ص ١٣٥).

وفي دراسة أخرى قام بها « جريفث Griffiths» وجد أن مدير المدرسة الناجح، هو المدير الذي يولي اهتماماً بالغاً باتباع طريقة ديمقراطية في إدارة المدرسة والذي يحل مشاكل العاملين، وهو الذي يعطي سلطات للآخرين (مرسي، ١٤٠٢هـ، ص ١٣٥).

كما أشارت الأبحاث التي قدمتها جمعية الإدارة الأمريكية (American Management Association) إلى أن أهم سمة للقادة الناجحين هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه وسلوكه الجيد في التعامل معهم، وتتطلب المهارة أن يكون القائد قادراً على:

١ - بناء علاقات طيبة مع مرؤوسيه.

٢ ـ فهمه لمشاعر مرؤوسيه وثقتهم به .
٣ ـ تقبله لاقتراحات مرؤوسيه وانتقاداتهم البناءة .
٤ ـ إفساح المجال لمرؤوسيه لإظهار روح الابتكار لديهم .
٥ ـ خلق الاطمئنان وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم (العمايرة، ١٤٢٠هـ، ١٠٠) .

٣ . ٢ . ٣ خصائص العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي

جاءت العلاقات الإنسانية في الإسلام بصورة أكمل وأشمل منها في أي فكر آخر ؛ نتيجة لاعتماد هذه العلاقات وانبثاق خصائصها من شريعة الإسلام التي هي من عند الله وليست من صنع البشر ، وقد أورد العديد من المؤلفين والباحثين خصائص متعددة للعلاقات الإنسانية في الإسلام نوجزها فيما يلي :

١ ـ الربانية:

وهذا يعني أن جميع الأسس والدعائم التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في الإسلام، مثل المساواة والعدل والصدق والأمانة والتعاون مأخوذة من النهج الرباني وبما أنها ربانية أي صادرة من عند الله –عز وجل– إذاً فهي ليست نتاج فكر بشري ولا بيئة معينة ولا فترة زمنية محددة، إنما هي هدي موهوب للإنسان من الخالق سبحانه وتعالى، بل هي أيضاً مبرأة من النقص والضعف والانحلال وبعيدة عن الجهل والزيغ والانحراف وفوق ذلك كله فهي موافقة للفطرة الإنسانية، وهذا المنهج الرباني لا تتغير فيه التشريعات حيث يقول الله سبحانه وتعالى : ﴿ ... **فِطْرَتَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لا يَعْلَمُونَ** ﴿٣٠﴾ ﴾ (سورة الروم) .

وقد ثبت أن البعد عن المنهج الرباني أدى إلى فقدان الأمانة والإخلاص والصدق والتعاون، وأدى هذا البعد إلى العلاقات السيئة بين الأفراد.

٢ ـ التوازن:

تنطلق العلاقات الإنسانية في الإسلام من سمة هامة من سمات الإسلام وهي التوازن بين مطالب وحاجات الإنسان المادية ومطالبه وحاجاته الروحية، فالإسلام يتميز بهذا التوازن الذي لا تصل إليه الأديان المختلفة ولا المذاهب الوضعية والفلسفات المادية المنحرفة؛ لأنها تركز على الحاجات المادية فقط، بحيث تغطي على تصرفاته الشخصية في تعامله مع الناس ومع الجهة التي يعمل بها وفي كافة شؤون حياته. أما الإسلام فيأخذ في الاعتبار مطالب الدنيا والآخرة، ويعطي كل جانب حقه من الرعاية والاهتمام وفي هذا يقول الله عز وجل: ﴿ **وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الآخِرَةَ وَلا تَنسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا ...** ﴿٧٧﴾ ﴾ (سورة القصص).

٣ ـ الواقعية:

من خصائص العلاقات الإنسانية في الإسلام ربط الاعتقاد بالعمل والقول بالفعل والنظرية بالتطبيق، والإسلام دين للواقع والحياة، ودين للعمل والإنتاج، فالمبادئ الإنسانية للعلاقات الإنسانية التي يصوغها الإسلام تتسم بالواقعية؛ لكي تظل قابلة للتطبيق في كل الأزمنة والعصور وصدق رب العزة إذ يقول: ﴿ **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لا تَفْعَلُونَ** ﴿٢﴾ **كَبُرَ مَقْتًا عِندَ اللَّهِ أَن تَقُولُوا مَا لا تَفْعَلُونَ** ﴿٣﴾ ﴾ (سورة الصف).

٤ ـ الإيمان بالله تعالى:

إذا تمت العلاقة بين الفرد وخالقه في اتزان وإدراك بأن الله سبحانه

وتعالى هو المتوكل بأمور عباده، استطاع الفرد بذلك أن يحقق لنفسه في حياته الاستقرار والاطمئنان، قال تعالى: ﴿**الَّذِينَ آمَنُوا وَتَطْمَئِنُّ قُلُوبُهُم بِذِكْرِ اللَّهِ أَلَا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ (٢٨) الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ طُوبَىٰ لَهُمْ وَحُسْنُ مَآبٍ (٢٩)**﴾ (سورة الرعد).

وبناء على ما تقدم فإن ممارسة العلاقات الإنسانية تعتمد على درجة الإيمان بالله تعالى والتزام المدير الإداري بتعاليم الدين الإسلامي، ومتى استطاع الإنسان أن يحقق لنفسه هذا الاطمئنان، انعكس ذلك على تصرفاته وعلاقاته بالأفراد الآخرين.

٥ ـ الالتزام بمكارم الأخلاق:

يدعو ديننا الإسلامي الحنيف على الالتزام بمكارم الأخلاق وعلى التحلي بالخلق الحسن، عن أنس بن مالك، قال: «كان رسول الله ﷺ أحسن الناس خلقاً» (أخرجه مسلم في كتابك الفضائل، باب: كان رسول الله ﷺ أحسن الناس خلقاً، الحديث (٥٩٧١)، ص٧١).

والخلق الحسن يدفع صاحبه للتحلي بالعلاقة الحسنة عند تعامله مع الناس لذلك فإن من مهمة المدير الإداري التحلي بالخلق الحسن في معاملة من يعمل عنده. وقال رسول الله ﷺ: «إن من خياركم أحاسنكم أخلاقاً» (أخرجه مسلم في كتاب: الفضائل، باب: كثرة حيائه ﷺ، ج/ ١٥، الحديث (٥٩٨٧)ص ص ٧٧-٧٨).

ويقول الفرج: «والالتزام بالأخلاق في المجتمع المسلم نابع من تعاليم الدين، والفرد المسلم يلتزمها دائماً عن قناعة، إذا كان الالتزام بالأخلاق نابعاً عن قناعة الفرد كان التزامه به أشد، والتأثر بها أعمق. أما في غير المجتمع المسلم فالالتزام بالأخلاق قد يكون نابعاً من النظام أو الأعراف،

أو العادات، فيكون الالتزام بها مرتبط بقوة تلك الأنظمة والأعراف والعادات، وعادة ما يسهل على الفرد التخلص منها. وهذا هو الفرق الجوهري بين الالتزام بالأخلاق في المجتمع الإسلامي، والمجتمعات الأخرى» (الفرج، ١٤١٨هـ، ص٤٤).

٦ ـ الكرامة الإنسانية:

إن الإنسان مخلوق مكرم، خلقه الله سبحانه بيده، ونفخ فيه من روحه، فمن الواجب علينا نحن المسلمين مراعاة كرامة الإنسان الذي كرمه الله بها، فلا نعامله إلا بالحسنى ولا نقول له ما يكره، قال تعالى: ﴿ **وَلَقَدْ خَلَقْنَاكُمْ ثُمَّ صَوَّرْنَاكُمْ** ... (١١) ﴾ (سورة الأعراف).

لذلك فإن المدير الإداري عليه مراعاة الإنسان الذي يعمل معه أو عنده ومعاملته معاملة إنسانية والاهتمام بمشاعره وميوله، حتى ينعكس ذلك على أدائه في العمل.

٣ . ٢ . ٤ خصائص العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري المعاصر

١ ـ ترتبط بالقيم الخلقية والاجتماعية والإنسانية والتربوية.

٢ ـ هي لون من ألوان السلوك البشري الذي يحدث في مواقف اجتماعية مثل العمل في المدرسة مع المعلمين والتلاميذ.

٣ـ تتم بين مدير المدرسة والمعلمين والتلاميذ والآباء داخل وخارج المدرسة.

٤ ـ ترتبط في مفهومها بإشباع حاجات مدير المدرسة والمعلمين والتلاميذ والآباء النفسية والاجتماعية والمادية والمعنوية. (الشيباني، ١٩٨٨م، ص ص٢٠٢ـ٢٠٣).

٣ . ٣ إجابة السؤال الثالث

ما أهم الأسس والمبادىء التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر ؟

تتلخص إجابة هذا السؤال في توضيح مايلي :

٣ . ٣ . ١ أسس العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي .

٣ . ٣ . ٢ مبادىء العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي .

٣ . ٣ . ٣ الأسس العامة التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري المعاصر .

٣ . ٣ . ١ أسس وأصول العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي

تقوم العلاقات الإنسانية في الإسلام على العديد من الأسس والدعائم التي لا يمكن أن تسير العلاقات الإنسانية بدونها في خطها السليم ، وقد جاء الإسلام بهذه الأسس والدعائم لتثبيت الممارسات الحياتية والمعيشية بين أفراد المجتمع بل أيضاً لتثبيت الممارسات الإدارية في أنظمة الدولة الإسلامية في ضوء منهج الكتاب والسنة والواقع أن هذه الأسس متعددة الجوانب والأهداف ، ومن أهم هذه الأسس ما يلي :

١ ـ المساواة:

جاء الإسلام بمبدأ المساواة وأبطل الفوارق الموجودة بين الناس مثل التفاخر بشرف الأسرة أو القبيلة والتفاخر بالثراء والانتماء إلى جنس معين أو طبقة معينة ، وقد قرر الله عز وجل هذا المبدأ ، حيث يقول سبحانه في محكم التنزيل : ﴿ **يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُم مِّن نَّفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالاً كَثِيرًا وَنِسَاءً ..** ﴿١﴾ ﴾ (سورة النساء) .

ومبدأ المساواة أحد المرتكزات والأسس الأساسية لبناء العلاقات الإنسانية في الإسلام، وقد دل على ذلك العديد من الآيات والأحاديث النبوية التي تحث على هذا المبدأ العظيم والذي تجسد على أرض الواقع في عهد المصطفى ﷺ واتضح ذلك في علاقات المسلمين التعبدية والاجتماعية والإدارية والتربوية.

يقول السلطان، «مساواة الأفراد والعدل فيما بينهم وبين البعض من حيث التعامل وتكافؤ الفرص عاملاً أساسياً في تحقيق مبدأ العلاقات الإنسانية الطيبة والبعد عن الحقد والحسد والغيرة» (السلطان، ١٤١٨هـ، ص ص ١٤٦- ١٤٧).

أما فودة فيقول: «المساواة في نظر الإسلام تعني أن يكون الناس أمة واحدة بلا تمييز ولا تفرقة في تطبيق التشريع (القانون العام)، وعدم تمييز أشخاص على غيرهم من حيث القضاء أو المحاكم والعقوبة» (فودة، ١٤٠٤هـ، ص ص ٤٦-٤٧).

ويقول فودة أيضاً يجسد الإسلام قواعد المساواة والكرامة الإنسانية في قواعد تشريعية واحدة، لا تختلف باختلاف الجنس والقبيلة والعرف واللون والقومية، ولا تختلف باختلاف الدين. وبمكافحته للتميز أفسح المجال للتنافس الحر الشريف بين أبناء البشر حيث تتكافأ الفرص بينهم بحيث يكون التفاوت والتفاضل بحسب المقدرة والجهد والخبرة والعلم والأخلاق (فودة، ١٤٠٤هـ، ص ٥٠).

ويقول قطب، «فالمساواة في الإسلام تأتي من كون الناس جميعاً خلقوا بإرادة رب واحد هو الله، ومن أب واحد هو آدم، ولهم مصير واحد

هو الموت، ثم يكون البعث والحساب والثواب والعقاب التي لا يقررها شيء سوى التقوى والعمل الصالح».

فالإسلام يقر بوحدة الجنس البشري في المنشأ والمصير، في الحياة والممات، في الحقوق والواجبات أمام الله في الدنيا والآخرة، لا فضل إلا للعمل الصالح ولا كرامة إلا للأتقى. (قطب، ١٩٧٤م، ص ٥١).

أما مفيدة إبراهيم فتقول: «إن أروع ما يجسد المساواة في الإسلام هو اجتماع المسلمين في العبادات، فهم يلتقون للصلاة في مكان واحد، حيث يجتمع الأبيض والأسود، والغني والفقير، والعبد والحر، كلهم جنباً إلى جنب، متجهين بكيانهم نحو قبلة واحدة يسجدون لإله واحد، يدعونه ويستغفرونه ويسبحون باسمه. وتتجلى روعة المساواة في شعائر الحج، حيث يجتمع المسلمون من كل جنس ولون ومن كل حدب وصوب في مكان واحد، وفي لباس واحد يؤدون فرائض واحدة، من طواف وسعي ورجم... متجهين جميعاً بقلوبهم إلى رب هو رب العالمين، يهللون ويكبرون طالبين رحمته ومغفرته، لا فرق بينهم ولا ميزة لأحد منهم (إبراهيم، ١٤١٧هـ، ص ٧٨).

٢ ـ العدالة:

قامت كل علاقة إنسانية في الإسلام على العدالة، كما قامت عليها جميع المبادئ الإنسانية الأخرى، وقد تمسك المجتمع الإسلامي في صدر الإسلام بمبدأ العدالة وانعكس هذا المفهوم على تصرفات الناس وأعمالهم وأقوالهم وفي كافة علاقاتهم بالآخرين، وقد قامت العدالة الإنسانية تتصف بالشمول وتقوم على ركنين قويين حددهما (قطب، ١٩٧٤م، ص ٧٧) فيما يلي:

ـ الضمير البشري داخل النفس.

ـ التكليف التشريعي في محيط المجتمع.

تقول مفيدة إبراهيم: «وقد جعل الله العدل أساساً لتعامل الإنسان مع نفسه ومع الآخرين بغض النظر عما إذا كانوا أعداء أو أصدقاء أو كانوا أغنياء أو فقراء أو كانوا أهلاً أو مقربين» (إبراهيم، ١٤١٧هـ، ص ٨٩).

ويؤكد ذلك قوله تعالى: ﴿ **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدَيْنِ وَالْأَقْرَبِينَ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىٰ أَن تَعْدِلُوا** ... (١٣٥) ﴾ (سورة النساء).

وقوله تعالى: ﴿ **إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ** ... (٩٠) ﴾ (سورة النحل).

ويقول عز وجل موضحاً أن الحكم بين الناس جميعاً يتم بالعدل: ﴿ ... **وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ النَّاسِ أَن تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ** ... (٥٨) ﴾ (سورة النساء).

ويحث الله سبحانه وتعالى جميع عباده على العدل مبيناً لهم أن العدل هو الطريق الصحيح إلى الإيمان، حيث يقول الله عز وجل: ﴿ **وَلَا تَقْرَبُوا مَالَ الْيَتِيمِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ حَتَّىٰ يَبْلُغَ أَشُدَّهُ وَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ لَا نُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ وَبِعَهْدِ اللَّهِ أَوْفُوا ذَٰلِكُمْ وَصَّاكُم بِهِ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ** (١٥٢) ﴾ (سورة الأنعام).

وقوله ﷺ: «وايم الله لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها» (أخرجه مسلم، في كتاب: الحدود، باب: قطع السارق الشريف وغيره والنهي عن الشفاعة في الحدود، ج/ ١١، الحديث (٤٢٨٦)، ص ص ١٨٦-١٨٧).

ويقول هاشم : إن الإسلام هو دين العدل ، الذي أقام موازين الحياة عليه ، وجاء به القرآن الكريم ، بعد فترة من الحياة ، انطمست فيها معالم الحق ، وجار القوي على الضعيف ، وانتشر الظلم ، وتفشى بين الناس ، قبل الإسلام بصورة رهيبة ، حيث ساد قانون الغابة وكانت الغلبة والسلطة للأقوى ، فجاء رسول الله ﷺ ليبلغ كلمة الله ، ويقيم الحياة بالقسطاس المستقيم ، فانتشل البشرية من مهاوي الظلم والطغيان ، (هاشم ، د. ت ص ٢١٦) .

وهناك أسباب تبعد الناس عن إقامة العدل فيما بينهم ، وتحرك الظلم فيهم من هذه الأسباب العصبية والهوى والبغض والكراهية والظلم ، فيحذر الإسلام من هذه الأسباب ، حتى لا تحمل الناس على الظلم والعدوان ، وحتى لا تبعدهم عن العدل (إبراهيم ، د. ت . ص ٢١٧) .

ويؤكد ذلك قوله تعالى : ﴿ **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلاَّ تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿٨﴾** ﴾ (سورة المائدة) .

والتزام العدالة في الإسلام هو الصراط المستقيم للعمل الإداري ، وخاصة في العلاقات الإنسانية ، وسبيله إلى تحقيق الغايات النبيلة امتثالاً لقوله عز وجل : ﴿ **وَأَنَّ هَذَا صِرَاطِي مُسْتَقِيمًا فَاتَّبِعُوهُ وَلا تَتَّبِعُوا السُّبُلَ فَتَفَرَّقَ بِكُمْ عَن سَبِيلِهِ ذَلِكُمْ وَصَّاكُم بِهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ ﴿١٥٣﴾** ﴾ (سورة الأنعام) .

وقوله سبحانه وتعالى : ﴿ **يَا دَاوُودُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ ﴿٢٦﴾** ﴾ (سورة ص) .

وقوله تعالى : ﴿ **وَأَنِ احْكُم بَيْنَهُم بِمَا أَنزَلَ اللَّهُ وَلا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ . . . ﴿٤٩﴾** ﴾ (سورة المائدة) .

وقوله عز وجل: ﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴿٩٠﴾ ﴾ (سورة النحل).

وقوله سبحانه وتعالى: ﴿ ... وَأَشْهِدُوا ذَوَيْ عَدْلٍ مِّنكُمْ وَأَقِيمُوا الشَّهَادَةَ لِلَّهِ ... ﴿٢﴾ ﴾ (سورة الطلاق). وقوله تعالى: ﴿ ... وَأُمِرْتُ لأَعْدِلَ بَيْنَكُمُ ... ﴿١٥﴾ ﴾ (سورة الشورى). وقوله تبارك وتعالى: ﴿ ... وَلْيَكْتُب بَّيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ ... ﴿٢٨٢﴾ ﴾ (سورة البقرة).

وقد وجه الرسول ﷺ إلى كل قائد وصية نحو العدل فالعدل هو أساس العلاقات الإنسانية، والنظام الإداري الإسلامي.

وعن العدل، يحذر الرسول ﷺ كل قائد إداري بأن يكون عادلاً، وأن يتحرى العدل أياً كان موقعه.

وعن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما قال: قال رسول الله ﷺ: «إن المقسطين عند الله على منابر من نور، عن يمين الرحمن عز وجل، وكلتا يديه يمين، الذين يعدلون في حكمهم وأهليهم وما ولوا» (أخرجه مسلم في كتاب: الإمارة، باب: فضيلة الإمام العادل، ج/ ١٢، الحديث (٤٦٩٨)، ص ٤١٤).

وعن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي ﷺ قال: « إنما الإمام جُنَّة يقاتل من ورائه، ويتقى به، فإن أمر بتقوى الله ـ عز وجل وعدل، كان له بذلك أجر، وإن يأمر بغيره كان عليه منه» (أخرجه مسلم في كتاب: المغازي، باب: الإمام جنة يقاتل من ورائه ويُتّقَى به، ج/ ٢، الحديث (٤٧٤٩)، ص ٤٣٣).

٣ ـ الأمانة:

الأمانة في نظر الإسلام واسعة الدلالة وترمز إلى معاني متعددة تتمثل كما أشار الغزالي في شعور الإنسان بالمسئولية في كل أمر يوكل إليه وإدراكه الجازم بأنه مسئول عنه أمام ربه (الغزالي١٤٠٧ هـ، ص ٤٥).

يقول هاشم: «تتميز شخصية المسلم بالأمانة، فالإنسان الأمين ذو ضمير حي، وذو قلب سليم، ومعاملاته مع الناس نقية من الشوائب، وعلاقاته الإنسانية تشرق بالحب والإخلاص، وتتسم بالصدق، ونفسه عفيفة، وكفه شريفة نزيهة، يحافظ على حقوق الناس، ويصون أماناتهم، فهو موطن الرجاء، وملتقى الثقة، يقبل الناس على معاملته بيعاً وشراء، ويأمنونه على ودائعهم وأسرارهم» (هاشم، د. ت، ص١٤٠).

ومن الآيات الكريمة الدالة على الأمانة قوله تعالى: ﴿ **نَزَلَ بِهِ الرُّوحُ الأَمِينُ** ﴿١٩٣﴾ ﴾(سورة الشعراء: الآية ١٩٣].

وقوله عز وجل: ﴿ **أَنْ أَدُّوا إِلَيَّ عِبَادَ اللَّهِ إِنِّي لَكُمْ رَسُولٌ أَمِينٌ** ﴿١٨﴾ ﴾ (سورة الدخان). وقوله سبحانه وتعالى: ﴿ **إِنَّ الْمُتَّقِينَ فِي مَقَامٍ أَمِينٍ** ﴿٥١﴾ ﴾(سورة الدخان). وقوله تبارك وتعالى: ﴿ **وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ** ﴿٨﴾ ﴾ (سورة المؤمنون).

كما نهى الله سبحانه وتعالى عن خيانة الأمانة واعتبرها كخيانة الله ورسوله (إبراهيم، ١٤١٧هـ، ص ١٣٣).

كما جاء في قوله تعالى: ﴿ **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ** ﴿٢٧﴾ ﴾(سورة الأنفال).

وقوله ﷺ: «يا أبا ذر إنك ضعيف، وإنها أمانة يوم القيامة، وإنها خزي

وندامة، إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها» (أخرجه مسلم في كتاب: الإمارة، باب: كراهة الإمارة بغير ضرورة، ج/ ١٢، الحديث (٤٦٩٦)، ص ٤١٤).

ويقول الحسن، فمن الأمانة العدل والإنصاف ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب بعيداً عن الأهواء والعصبيات الجاهلية.

والمؤثر الحقيقي في قوة الأمانة وضعفها هو الوازع الديني، فكلما قوي الوازع الديني، كلما قويت الأمانة، وكلما ضعف الوازع الديني، ضعفت الأمانة (الفرج، ١٤١٨هـ، ص ٤٧).

ولذا فإن الأمانة تكون في المال والأعراض والجوار والعلم والتعامل والكلام والنظر والتفكير ولا يمكن أن نتصور قيام علاقات إنسانية بين أفراد المجتمع دون توافر الأمانة في التعامل وتبادل المنافع ولذا أكد عليها الإسلام. كما جاء في قوله تعالى: ﴿**إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّوا الأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ النَّاسِ أَن تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُم بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا** ﴿٥٨﴾﴾ (سورة النساء).

ولعظمة الأمانة وضخامتها وما تشتمل عليه من أحكام الدين الشرعية، والودائع والأمانات والأسرار، فإن ضعاف الإيمان وضعاف الشخصية لا يستطيعون حملها، بل إن السماوات والأرض والجبال أبين أن يحملنها وأشفقن منها كما قال الله تعالى: ﴿**إِنَّا عَرَضْنَا الأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَن يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الإِنسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولاً** ﴿٧٢﴾﴾ (سورة الأحزاب).

ومن الأحاديث الشريفة التي تختص بالأمانة قوله ﷺ: «إذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة» (أخرجه البخاري في كتاب: الرقاق، باب: رفع الأمانة، ج/ ٣، الحديث (٦٤٩٦)، ص ٢٤٥).

يقول هاشم: «يتبع الإسلام كل جوانب الأمانة في الدين وفي الوديعة وفي السر وفي العلانية وفي القول وفي العمل وفي البيع وفي الشراء وفي كل مناحي الحياة وسائر معاملاتها وعلاقاتها الإنسانية، حتى يطهر الشخصية الإسلامية من كل الرذائل والآفات، وحتى يوثق العلاقة بين الإنسان وأخيه الإنسان، فيشرق المجتمع الإنساني بالحب والمودة، وتسود فيه الرحمة وتتلاقى فيه كل المعاني النبيلة والمثل الحية، والقيم الرشيدة الفاضلة» (هاشم، د. ت، ص ١٤٢).

ويقول هاشم أيضاً، «وجوارح الإنسان أمانة، فلا يستعملها إلا في طاعة الله وفي كل خير، والمال أمانة فلا يستغله في معصية الله، ولا يكتسبه من غير وجوهه المشروعة، والأبناء أمانة فيجب على المسلم أن يحسن تربيتهم وتعليمهم وتوجيههم، وشريعة الله أمانه فيجب الوقوف عندها وحراسة حدودها، ولا يضيع المسلم شيئاً من أحكامها» (هاشم، د.ت، ص ١٤٠).

ويقول الفرج: «من المعلوم أن النبي ﷺ اشتهر قبل البعثة بالأمانة، فقد كان يلقب (بالأمين)، وكانت هي الصفة الظاهرة عليه، مما يدل على أن من يتصف بهذه الصفة يستطيع القيام بالمهام العظام التي تلقى على عاتقه خير قيام، ولذلك رغب الإسلام في استخدام واستعمال من يتصف بهذه الصفة» فقال تعالى: ﴿**قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴿٢٦﴾**﴾ (سورة القصص).

وللأمانة مجالات كثيرة، ودلالات واسعة، ولها علاقة بكل جزئية من حياة الفرد والمجتمع، وهي ضد الخيانة، ولذلك فأي تعمد للتقصير فيما أنيط بالفرد والمجتمع من واجب، يعتبر خيانة فالإنسان مؤتمن على

دينه، وعرضه وعقله، وماله، وحتى نفسه ومؤتمن أيضاً على أبنائه وعلى مجتمعه، ووظيفته وعلى من هم تحت إمرته أو إدارته.

إن الأمانة لو روعيت في كل عمل يقوم به الفرد أو المجتمع، لما اعتور هذه الأعمال النقص، ولا استطاع الفرد والمجتمع تحقيق ما يصبون إليه من خلال مجهود أقل، وبلا تكاليف مادية تذكر، ولأصبح المجتمع في غنى عن القيام بأعمال تتطلب الكثير من الجهد والوقت والمال التي لو صرف في أعمال أخرى؛ لأدى إلى تطور المجتمع ورقي الأمة (الفرج، ١٤١٨هـ، ص ص ٤٦ - ٤٧).

٤ ـ التعاون:

أكد الإسلام في مواضع كثيرة من الكتاب والسنة على أهمية التعاون وإنشاء روح المحبة بين أفراد المجتمع الإسلامي كله (السلطان، ١٤١٨هـ، ص ١٤٦). ويعتبر التعاون ظاهرة من ظواهر الروح الجماعية التي نماها الإسلام في قلوب أفراده، والإنسان المسلم مطالب بتحقيق مبدأ التعاون مع من يتعامل معهم؛ لأنه لا يمكن أن تكون هناك دائرة من العمل والإنتاج دون وجود تعاون بين أفرادها للوصول إلى الأهداف المطلوبة ويشترط الإسلام أن يكون هدف هذا التعاون هو الخير. قال تعالى: ﴿ ... **وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلا تَعَاوَنُوا عَلَى الإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ** ... ﴿٢﴾ ﴾ (سورة المائدة).

يقول هاشم: «من ملامح شخصية المسلم التعاون، فالمسلم متعاون مع إخوانه المسلمين على أساسين ثابتين، فأما الأساس الأول فهو البر، وأما الأساس الثاني فهو التقوى» (هاشم، د. ت، ص ١٤٣).

ومن الدعوة للتعاون بين الناس يقول قطب: «وهذه الدعوة تمثل قمة في ضبط النفس وفي سماحة القلب والسلوك الإنساني، إنها تمثل تبعة القيادة والقوامة والشهادة على الناس.. التبعة التي لابد أن ينسى فيها المؤمنون ما يقع على أشخاصهم من الأذى ليقدموا للناس نموذجاً من السلوك الذي يحققه الإسلام ومن التسامي الذي يصنفه الإسلام.. ثم يجعل تعاون الأمة المؤمنة في البر والتقوى لا في الإثم والعدوان (قطب، ١٩٧٤م، ص ٣٨).

في حين يقول الفايز: «إن الله سبحانه وتعالى يدعو عباده المؤمنين إلى التعاون والاعتصام بحبله، وينهاهم عن التشرذم والتفريق، ويذكرهم بما كانوا عليه قبل الإسلام وما هم عليه بعد الإسلام» (الفايز، ١٤١٤هـ، ص ٨٢).

كما جاء في قوله تعالى: ﴿ **وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُم بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا** ... ﴿١٠٣﴾ ﴾ (سورة آل عمران).

ويقول الرسول ﷺ «مَنْ نفّس عن مؤمن كربة من كرب الدنيا، نفس الله عنه كربة من كرب يوم القيامة، ومن يسر على معسر، يسر الله عليه في الدنيا والآخرة، ومن ستر مسلماً ستره الله في الدنيا والآخرة، والله في عون العبد ما كان العبد في عون أخيه» (أخرجه مسلم في كتاب: الذكر والدعاء، باب: فضل الاجتماع على تلاوة القرآن، وعلى الذكر، ج/ ١٧، الحديث (٦٧٩٣)، ص ص ٢١-٢٢).

وكان تأكيد الإسلام على أهمية التعاون على الخير إشارة إلى أهمية ذلك في صلاح الأفراد وصلاح المنظمات الإسلامية صغيرة كانت أم كبيرة (السلطان، ١٤١٨هـ، ص ١٤٦).

لذا يقول الرسولﷺ : «إن الله يرضى لكم ثلاثاً ويكره لكم ثلاثاً، فيرضى لكم : أن تعبدوه ولا تشركوا به شيئاً، وأن تعتصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا، ويكره لكم قيل وقال، وكثرة السؤال، وإضاعة المال» (أخرجه مسلم في كتاب : الأقضية، باب : النهي عن كثرة المسائل من غير حاجة، ج/ ١٢، الحديث (٤٤٥٦)ص ص ٢٣٦- ٢٣٧).

ويقول الفرج : «يحرص المجتمع المسلم على زرع روح التعاون بين أفراده لأن التعاون متى كان من سمات المجتمع ؛ صار جديراً بتحقيق ما يرمي إليه ويرجوه، كما يمنحه الثقة والقوة لذا جاء الأمر الإلهي بالتعاون ولكن على البر والتقوى» (الفرج، ١٤١٨هـ، ص ٨٩).

ويقول الشاعر :

تأبى الرماح إذا اجتمعن تكسرا وإذا افترقن تكسرت آحادا

ولنا في قصة حفر الخندق خير دليل على التعاون (الفرج، ١٤١٨هـ ص ص ٨٩- ٩٠).

ويؤكد الرسول ﷺ مبدأ التعاون بقوله : «مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم، كمثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الأعضاء بالسهر والحمى» (أخرجه مسلم في : كتاب : البر والصلة، باب : «تراحم المؤمنين وتعاطفهم وتعاضدهم، ج/ ١٦، الحديث (٦٥٢٩) ص ٣٥٦).

٥ ـ العفو والتسامح:

من المبادئ الإسلامية التي جاء بها الإسلام لتقوي العلاقات بين أفراد المجتمع العفو والتسامح فقد دعا القرآن الكريم إلى ذلك في آيات كثيرة منها

قوله تعالى: ﴿ ... وَأَن تَعْفُوا أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ... ﴿٢٣٧﴾ ﴾ (سورة البقرة).

وقوله عز وجل: ﴿ وَجَزَاءُ سَيِّئَةٍ سَيِّئَةٌ مِّثْلُهَا فَمَنْ عَفَا وَأَصْلَحَ فَأَجْرُهُ عَلَى اللَّهِ إِنَّهُ لا يُحِبُّ الظَّالِمِينَ ﴿٤٠﴾ ﴾ (سورة الشورى).

وقال سبحانه وتعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنَّ مِنْ أَزْوَاجِكُمْ وَأَوْلادِكُمْ عَدُوًّا لَّكُمْ فَاحْذَرُوهُمْ وَإِن تَعْفُوا وَتَصْفَحُوا وَتَغْفِرُوا فَإِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَّحِيمٌ ﴿١٤﴾ ﴾ (سورة التغابن).

وقوله عز وجل: ﴿ ... وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴿١٣٤﴾ ﴾ (سورة آل عمران).

ويقول الله عز وجل مرغباً في العفو والتسامح: ﴿ ... وَالْكَاظِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴿١٣٤﴾ ﴾ (سورة آل عمران)

وقوله تعالى: ﴿ ... وَأَن تَعْفُوا أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ... ﴿٢٣٧﴾ ﴾ (سورة البقرة).

وقوله عز وجل: ﴿ وَلا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ ﴿٣٤﴾ ﴾ (سورة فصلت).

وقوله تعالى: ﴿ ... فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾ ﴾ (سورة آل عمران).

وقوله سبحانه وتعالى: ﴿ ... فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاصْفَحْ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴿١٣﴾ ﴾ (سورة المائدة).

ويقول هاشم: «والعفو عند المقدرة من الفضائل الكريمة، التي تدل على نبل صاحبها وسماحته، وعلى أصالة معدنه وطيب سجاياه، وهذا الخلق الكريم، لا يبدأ من فراغ، وإنما ينبع من القلوب الطاهرة النقية التي

جبلت على الكريم والإحسان، ولنا في رسولنا ﷺ أسوة حسنة في هذا المضمار، فبعد أن فتح الله عليه مكة، وأصبح الذين آذوه بالأمس واضطهدوه ومكروا به وأخرجوه، أصبحوا في قبضة يده، وفي وسعه وقدرته، أن ينزل بهم من العقاب ما يشاء، ولكنه واجههم بنفسه السمحة، وبعفوه الشامل، فقال لهم: ما تظنون أني فاعل بكم؟ قالوا خيراً، أخ كريم وابن أخ كريم فقال: اذهبوا فأنتم الطلقاء» (هاشم، د. ت، ص ١٧٥).

ولقد ضرب الرسول ﷺ أروع الأمثلة في العفو والتسامح، فتحول أمام إنسانياته الكريمة العدو إلى محب، روى ابن هشام أن فضالة بن عمير الليثي أراد قتل النبي ﷺ وهو يطوف بالبيت عام الفتح، فلما دنا منه، قال رسول الله ﷺ: أفضالة؟ قال: نعم، فضالة يا رسول الله قال: ماذا كنت تحدث به نفسك؟ قال: لا شيء، كنت أذكر الله، فضحك النبي ﷺ ثم قال: استغفر الله، ثم وضع يده على صدره فسكن قلبه، فكان فضالة يقول: والله ما رفع يده عن صدري حتى ما من خلق الله أحب إليّ منه (هاشم، د. ت، ص ١٧٦).

من أنواع مواقف العفو لرسول الله ﷺ موقفه من هذا الأعرابي الكافر الذي دنا منه وهو نائم ورفع السيف، فانتبه النبي ﷺ فقال الرجل: من يمنعك فقال: يمنعني الله منك. فارتعد الأعرابي وسقط السيف منه، فأخذ الرسول ﷺ السيف وقال: ومن يمنعك مني؟ فقال: كن خير آخذ، فقال النبي ﷺ تشهد أن لا إله إلا الله؟ قال: لا ولكن أعاهدك على ألا أقاتلك، ولا أكون مع قوم يقاتلونك، فعفا عنه النبي ﷺ وخلى سبيله، فأتى أصحابه وقال: «جئتكم من عند خير الناس» (هاشم، د. ت، ص ص ١٧٦-١٧٧).

وهذا هو أبو بكر الصديق خليفة رسول الله ﷺ أقسم ألا ينفق على مسطح ابن خالته، وكان مسكيناً؛ لأنه خاض في الإفك، فنزل قوله سبحانه

وتعالى : ﴿ **وَلا يَأْتَلِ أُوْلُوا الْفَضْلِ منكُمْ وَالسَّعَةِ أَن يُؤْتُوا أُوْلِي الْقُرْبَىٰ وَالْمَسَاكِينَ وَالْمُهَاجِرِينَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلْيَعْفُوا وَلْيَصْفَحُوا أَلا تُحِبُّونَ أَن يَغْفِرَ اللَّهُ لَكُمْ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَّحِيمٌ** (٢٢) ﴾ (سورة النور) .

قال أبو بكر : بلى ، أنا أحب أن يغفر الله لي ، ورجع إلى مسطح ما كان ينفقه عليه وعفا عنه ، وهكذا كان موقف سلفنا من هذه الفضيلة الكريمة في معاملاتهم الطيبة العظيمة (هاشم ، د . ت ، ١٧٧) .

كما أمر الرسول ﷺ بالعفو والتسامح ، ويؤيد ذلك أحاديث شريفة كثيرة ، منها قوله ﷺ : «إن الله تعالى رفيق يحب الرفق ، ويعطي على الرفق مالا يعطي على العنف ، وما لا يعطي على ما سواه» (أخرجه مسلم في كتاب : البر والصلة ، باب : فضل الرفق ، ج/ ١٦ ، الحديث (٦٥٤٤) ، ص ٣٦٢) .

إن هذه الفضيلة الكريمة ، تكسب صاحبها عزة وكرامة وعظمة في قلوب الناس ، وله في الآخرة عزة وأجر كريم . وتعد هذه السمة من أسس العلاقات الإنسانية المحببة للنفوس ، كما في قول الرسول ﷺ : ما نقصت صدقة من مال ، وما زاد الله عبداً بعفو إلا عزاً وما تواضع أحد لله إلا رفعه» (أخرجه مسلم في كتاب : البر والصلة ، باب : استحباب العفو والتواضع ، ج/ ١٦ ، الحديث (٦٥٣٥) ، ص٣٥٧) .

٦ ـ الشورى:

من ملامح علاقات المسلمين بعضهم ببعض ومن أسسها وقواعدها الرئيسة جماعية الرأي ، ولذا اهتم الإسلام اهتماماً خاصاً بمبدأ الشورى وأمر به في مواضع كثيرة من القرآن الكريم منها قوله تعالى : ﴿ **فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ**

اللَّه لنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾ ﴾ (سورة آل عمران) .

وجعل سبحانه صفة الشورى صفة ملازمة للمؤمنين المستجيبين لله فقال سبحانه وتعالى : ﴿ **وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴿٣٨﴾** ﴾ (سورة الشورى) .

وقوله سبحانه وتعالى : ﴿ **وَأَشْرِكْهُ فِي أَمْرِي ﴿٣٢﴾** ﴾ (سورة طه) .

وقوله عز وجل : ﴿ **قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّىٰ تَشْهَدُونِ ﴿٣٢﴾** ﴾(سورة النمل) .

وقوله تبارك وتعالى : ﴿ . . . **يَا أَيُّهَا الْمَلأُ أَفْتُونِي فِي رُؤْيَايَ إِن كُنتُمْ لِلرُّؤْيَا تَعْبُرُونَ ﴿٤٣﴾** ﴾(سورة يوسف) .

يقول قادري : «إن مشاورة ولي الأمر رعيته في الأمور التي لم يرد بها نص من كتاب الله ولا سنة نبيه محمد ﷺ ولم ينعقد عليها الإجماع ولم يظهر دليل رجحان الإقدام عليها أو الإحجام عنها لهي مما لا غنى لولي الأمر عنها . ولقد سن رسول الله ﷺ لأولياء أمور أمته قاعدة الشورى التي وصف الله بها عباده المؤمنين ، وأمر بها رسوله الأمين ﷺ ، وتبعه في ذلك خلفاؤه الراشدون رضوان الله عليهم ، وشملت مشورة الرسول ﷺ وخلفائه كثيراً من الأمور السياسية والاقتصادية ، والصحية ، والاجتماعية والحربية ، والنصوص الدالة على ذلك كثيرة منثورة في أبواب متفرقة من كتب العلم المختلفة ، ككتب التفسير ، والحديث ، والفقه ، وكتب السياسة الشرعية ، وفيها بيان لصفات أهل الشورى وأمثلة لبعض أساليب إجرائها ، وحكمها وما يترتب على العمل بها من آثار حميدة ، وما يترتب على تركها من أضرار» (قادري ، ١٤٠٦هـ ، ص ١٠٣) .

ويقول هريدي : « والشورى من الدعائم الأساسية للحكم في الإسلام ، وهي مشاورة أهل الرأي فيما لم يرد فيه نص قطعي ، والشورى أمر ضروري لتكون العلاقة بين الحاكم والمحكوم أساسها المودة والإخلاص والحقيقة أن استبداد الإنسان برأيه والحجر على تفكير الآخرين أمر في غاية الخطورة ، فربما يكون هذا الرأي الفردي خطأ ، فيؤدي إلى ذيع الخطأ وانتشاره إذا اجتمعت الآراء وتعددت يمكن اختيار الصحيح منها » (هريدي ، ١٤٠١هـ ، ص٩٦) .

قال شيخ الإسلام ابن تيمية ، رحمه الله : «لا غنى لولي الأمر عن المشاورة» . (قادري ، ١٤٠٦هـ ، ص ١٠٤) .

وقد أجمل الحافظ ابن حجر رحمه الله عدة حوادث ، استشار فيها أصحاب رسول الله ﷺ وهي تدل على أن المشورة كانت دأبهم بعد وفاة رسول الله ﷺ اقتداءً به . (قادري ، ١٤٠٦هـ ، ص ١٠٤) .

ويقول الشنتاوي : «لقد توصل علماء الإرادة عن طريق التجربة إلى نجاح الأعمال الإدارية التي يكون لأفرادها مشاركة في مناقشة الأمور قبل اتخاذ القرارات . وتترتب على ترك الشورى مفاسد ، ومن ذلك شعور الرعية بأن ولي أمرهم مستبد بالأمر لا يلقي لهم بالاً ، بل يتصرف في شئونهم بمفرده فيحدث ذلك جفاءً بينه وبينهم» (قادري ، ١٤٠٦هـ ، ص ١٠٥) .

ويقول ابن الطقطقا : «إن الله أمر الرسول ﷺ بالمشاورة لأربعة وجوه ، (أحدها : أنه عليه الصلاة والسلام أمر بمشاورة الصحابة ؛ استمالة لقلوبهم وتطييباً لنفوسهم ، الثاني : أنه أمر بمشاورتهم في الحرب ليستقر الرأي الصحيح فيعمل عليه ، الثالث : أنه أمر بمشاورتهم لما فيه من النفع

والمصلحة، والرابع: أنه أمر بمشاورتهم ليقتدي به الناس (إبراهيم، ١٤١٧هـ، ص ٢٨٩).

يقول هريدي: «نلاحظ أن النبي ﷺ طبق مبدأ الشورى تطبيقاً عملياً واقعياً في كثير من المواقف، ولاسيما في المواقف الحربية، ففي غزوة بدر مثلاً استشار النبي ﷺأصحابه في الخروج لقتال الأعداء، بعد أن علم بخروج قريش. وأخذه ﷺ برأي الخباب بن المنذر في اختياره مكان نزول الجيش، وموافقته سعد بن معاذ حينما أشار عليه ببناء العريش الذي يمكث فيه النبي ﷺ أثناء القتال؛ ليباشر بنفسه الإشراف على المعركة، ونلاحظ كذلك أنه عليه الصلاة والسلام استشار أصحابه في أسرى بدر، أيقتلون أم يغادرون؟ وعلى هذا النهج سار صحابته من بعده يطبقون هذا المبدأ الإسلامي؛ لعلمهم أنه لابد منه لتجنب الأخطار المتوقعة، والواقع يؤكد لنا أن كثيراً من الكوارث والمحن والمخاطر التي تحدث في هذه العصور في كثير من الشعوب هي نتيجة استبداد بعض الحكام بآرائهم وتعنتهم وبعدهم عن مبدأ الشورى» (هريدي، ١٤٠١هـ، ص ٩٧).

ويرى المرادي، أن المشورة يحتاج إليها لأوجه أربعة هي:

١ ـ تقصير المستشير عن معرفة التدبير.

٢ ـ خوفه من الغلط في التقدير وإن لم يكن من أهل التقصير.

٣ ـ أن الفطن ربما يستر عليه الحب أو البغض وجوه الرأي والرؤية، فهما يعدلان بالفكر عن الإصابة فيحتاج إلى مشورة من رأيه صادف من كدر الهوى، مبصر لوجوه الآراء.

٤ ـ إن المستشار ربما كان في الفعل شريكاً أو عليه معيناً، فتكون مشورته داعياً إلى استئلافه وإغراءً له في معونته إذا كان الفعل مما يفعل برأيه به (المرادي، ١٩٨١م، ص ص ٦٣ـ ٦٤).

وقد طبق الرسول ﷺ هذا المبدأ، فكان يستشير أصحابه ويأخذ برأيهم ومشورتهم، كما حدث في غزوة بدر الكبرى وغزوة الخندق وفي غيرها من المواقف. وهكذا تتضح أهمية الشورى في الإسلام وأثر هذا المبدأ العظيم في العلاقات بين الناس وتقوية الروابط بينهم واشتراكهم في وضع الأهداف وتحقيقها.

أما السلطان (١٤١٨هـ ص ١٧٧) فيرى أن اهتمام الإسلام بالعلاقات الإنسانية وتأكيده على ترسيخ مبادئها يقوم على أسس أهمها:

١ ـ التعاون.

٢ ـ المساواة والعدل.

٣ ـ الصدق والأمانة.

٤ ـ المحبة والألفة.

حيث يرى أن هذه الأمور التي يحث عليها الإسلام في منهاجه القويم هدفها ترسيخ العلاقات الإنسانية بين أفراد المجتمع الإسلامي الكبير وفي المنظمات الإدارية، وهي مفاهيم تم إيرادها على سبيل المثال لا الحصر خاصة أن العلاقات الإنسانية في المجتمع الإسلامي تمثل مبدأ عظيماً اهتم وأكّد عليه هذا الدين الحنيف في مواضع متعددة من الكتاب والسنة.

وفي دراسة أخرى يحاول خالد المنصور أن يضع هذه الأسس في محاور أشمل، ويركز على الناحية العقيدية والإجرائية، حيث يرى أن العلاقات الإنسانية في الإسلام تقوم على أسس متعددة أهمها:

١ ـ العقيدة وأثرها الإنساني:

صحة العقيدة تكفل للإنسان أن يعيش مطمئن البال في حياة كريمة طيبة، بفضل ما قام به من أعمال صالحة، يقول المولى عز وجل: ﴿ **مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهُ حَيَاةً طَيِّبَةً** ... ﴿٩٧﴾ ﴾ (سورة النحل).

فالعقيدة أوثق ارتباط بين العبد وخالقه ورسوخها في النفس الإنسانية ينقيها من الشوائب والانحراف والفساد. فالإنسان المؤمن على صلة بالله، يعلم أن ما أصابه لم يكن ليخطئه وما أخطأه لم يكن ليصيبه، فبذلك يصبر ويكون على ثقة بالله ويعطي هذا الصبر القوة والعزيمة، وبهذا يسمو المؤمن بهذه النفس ويرقى إلى أعلى المنازل والدرجات.

ولا شك أن للعقيدة أثراً بالغاً في سلوك الإنسان وتصرفاته وأخلاقه، فصحة العقيدة تكون دافعاً قوياً إلى سلوك المنهج الصحيح المتفق مع كتاب الله وسنة نبيه ﷺ. كما أن أثر العقيدة ينعكس على المجتمع باعتبار أن صلاح الأفراد هو صلاح المجتمع (المنصور، ١٤١٣هـ، ص ص ١٣٥ـ١٤١).

٢ ـ سلامة المقصد والمنهج:

يأمر المنهج الإسلامي بإعمال العقل والتأمل في حقائق هذا الكون، ويدعو إلى البحث الدقيق، فسلامة المنهج لدى الفرد المسلم وصفائه من الشوائب يؤثر على المقصد، فالإنسان السوي هو الذي يعمل عقله لكي يحثه على علو الهمة ويكون الإسلام هو المقياس الحقيقي لكل قضية.

وهذه النظرة تتطلب الفهم الصحيح للكتاب والسنة الذي يقيم ويكفل الاستطراد للحياة الإنسانية (المنصور، ١٤١٣هـ، ص ١٤١).

٣ ـ الاختيار الأمثل للعاملين:

يعتني الإسلام بمسألة اختيار العاملين واختيار الأكفاء لملء الوظائف، كما أن تحديد المسؤولية والإحساس بالانتماء إلى الجماعة يولد الشعور بالإنتاج لدى العاملين؛ مما يزيد من إنتاجهم.

ومن الشواهد على اهتمام الإسلام باختيار العاملين، ما قام به الرسول ﷺ عندما أرسل معاذاً إلى اليمن، فقد اختار رجلاً يتميز بالحكمة والعقل والتواضع.

واختار الرسول ﷺ خالد بن الوليد لقيادة الجيش، واختار أبا هريرة في الحفظ، وحذيفة صاحب السر، وزيداً في كتابة الوحي.

ولذا فإن الإسلام اهتم بالفرد كجزء من المجتمع الإسلامي، وحرص أن يكون أرفع المستويات الإنسانية من حيث سلامة الروح والعقل والجسد (المنصور ١٤١٣هـ، ص ١٣٥ – ١٤١).

ويوضح الضحيان (١٤١١هـ، ص ص ١٦١ , ١٦٣) أسس وأصول العلاقات الإنسانية في الإدارة الإسلامية فيما يلي:

١ ـ تحديد المسؤولية والتحقق حتى لا يظلم برئ، قال تعالى: ﴿ **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَإٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْبِحُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ** ﴿٦﴾ ﴾ (سورة الحجرات).

٢ ـ استشعار الأخوة: كما جاء في قوله تعالى: ﴿ **إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ** ... ﴿١٠﴾ ﴾ (سورة الحجرات).

٣ ـ الصلح بين الموظفين: كما جاء في قوله تعالى: ﴿ .... **وَأَصْلِحُوا ذَاتَ**

بَيْنِكُمْ وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ إِن كُنتُم مُّؤْمِنِينَ ﴿١﴾ ﴾(سورة الأنفال) .

٤ ـ العدل بين الموظفين : كما جاء في قوله تعالى : ﴿ **إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالإِحْسَانِ ...** ﴿٩٠﴾ ﴾(سورة النحل) .

٥ ـ الشورى : كما جاء في قوله تعالى : ﴿ ... **وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ ...** ﴿١٥٩﴾ ﴾ (سورة آل عمران) وقوله سبحانه وتعالى : ﴿ ... **وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ ...** ﴿٣٨﴾ ﴾ (سورة الشورى) .

٦ ـ التسامح : كما جاء في قوله تعالى : ﴿ ... **ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ** ﴿٣٤﴾ ﴾(سورة فصلت) .

٧ ـ التعاون : لقول الله تعالى : ﴿ ... **وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلا تَعَاوَنُوا عَلَى الإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ...** ﴿٢﴾ ﴾ (سورة المائدة) .

٨ ـ الصدق : كما جاء في قوله تعالى : ﴿ **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ** ﴿١١٩﴾ ﴾ (سورة التوبة) .

ولعله جدير بكل إداري مسلم أن يطلع على ما كتبه د . الهاشمي في كتابه (شخصية المسلم) ، حيث أورد بعض السمات الإسلامية ومنها (الحب في الله ، اجتناب كثرة الجدل والمزاح ، البعد وعدم التدخل فيما لا يعنيه ، البعد عن الغيبة والنميمة ، حفظ السر ، عدم التكبر ، التواضع ، البعد عن النفاق ، الاستقامة ، إدخال السرور على القلوب ، الدلالة على الخير ، التيسير على الناس ، العدل ، حب معالي الأمور ، الفقه ، الألفة . .) (الهاشمي ، ١٤٠٨هـ ، ص١٧٦) .

وفيما يلي عرض لأهم الصفات الذاتية للأفراد ، والتي تشكل أسمى أخلاقيات سلوكهم الاجتماعي في قائمة صور النشاطات البشرية الجماعية في النقاط التالية :

١ ـ الأمانة والعدل:

فالأفراد أمناء على ما يعهد إليهم من أعمال، وعلى مصالح الجمهور، وعلى ما تحت أيديهم من أموال وعُهَد، وعلى ما يقدمونه من تقارير ومعلومات والإداري مؤتمن على الأفراد وعلى مراعاة مصالحهم وتلبية حاجاتهم وإسداء النصح والتوجيه السديد لهم وتعهدهم بما يلزمهم من تدريب وتأهيل، وتوخي العدالة في تقويمهم لذا تشدد الإسلام في أمر أداء الأمانة وتوخى العدالة، إذ يقول سبحانه وتعالى: ﴿ **إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّوا الأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ النَّاسِ أَن تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ** ... (٥٨) ﴾ (سورة النساء).

٢ ـ التعاون والرحمة:

فالفرد مطالب بتحقيق التعاون في سائر علاقاته بالمحيطين به من زملاء ورؤساء وجمهور، وقد أمر الله بذلك في قوله تعالى: ﴿ ... **وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلا تَعَاوَنُوا عَلَى الإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ** ... (٢) ﴾(سورة المائدة).

ويرتبط التعاون بالرحمة، بل ويستند إليها، وهي أساس رسالة الإسلام، ويخاطب المولى سبحانه رسوله الكريم بقوله: ﴿ **وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلاَّ رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ** (١٠٧) ﴾(سورة الأنبياء).

٣ ـ القصد والاعتدال:

يقتضي السلوك السوي الذي يدعو إليه الإسلام إلى القصد والاتزان في العمل والانضباط والرشد في التصرف. فلا تهاون ولا تعنت ولا تقتير ولا إسراف ولا جمود أو انطلاق بدون قيود، كما يقول الله عز وجل ﴿ **وَلا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ وَلا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا مَّحْسُورًا** (٢٩) ﴾ (سورة الإسراء).

إن التزام القصد والاعتدال فكراً وسلوكاً يؤدي إلى اتخاذ القرار الرشيد والتصرف السديد في مختلف المواقف والظروف .

٤ ـ الصدق والإخلاص:

الصدق هو التزام الحقيقة وتحرّيها في القول والفعل، وهو ما يؤدي إلى صحة البيانات ودقة المعلومات والتقارير التي تبني عليها خطط العمل؛ لذا أشاد الإسلام بالصدق والصادقين، فقال سبحانه وتعالى : ﴿ **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ** ﴿١١٩﴾ ﴾ (سورة التوبة) .

ويرتبط الإخلاص بالصدق، وهو ما يقتضي أن تتوخى الأعمال والأقوال غايتها المشروعة، فلا تنحرف عن أهدافها، ولهذا أهميته في ممارسة السلطان والصلاحيات .

٣ . ٣ . ٢ مبادئ العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي

لقد جاء الدين الإسلامي بالعديد من المبادئ التي تبين للناس الكيفية أو الطريقة التي يتعاملون بها، وبذلك كفل الإسلام للمسلم كافة حقوقه وواجباته، كما كفل بذلك تنظيم أوضاع المسلمين داخل المجتمع المسلم، ومن هذه المبادئ ما يلي :

١ ـ المساواة:

ينظر الإسلام إلى المسلمين على أنهم سواسية كأسنان المشط، لا فرق بين عربي ولا أعجمي إلا بالتقوى . وهذه المساواة التي جاء بها الإسلام، بلا تمييز بين الناس، جعلت من المسلمين أمة واحدة في ظل الشريعة الإسلامية قال تعالى : ﴿ **يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُم مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ** ﴿١٣﴾ ﴾(سورة الحجرات) .

والمقصود بالمساواة أن يعامل الناس في ظل الشريعة الإسلامية معاملة واحدة فلا يفرق بينهم في الأمور الحياتية، كحق الفرد في الوظيفة التي يستحقها والقضاء والتكاليف العامة.

وبما أن الإسلام ينظر إلى الناس على أنهم أمة واحدة بلا تمييز بين جنس ولون فمن واجب المدير الإداري مراعاة حق الفرد في هذه المساواة حتى يشعر الجميع بالاطمئنان والحب والإخاء.

٢ ـ العدل:

أمر الله سبحانه وتعالى بالعدل فقال عز وجل: ﴿ ... **وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ** ... ﴿١٥٢﴾ ﴾ (سورة الأنعام). كما أمرنا بأن نحكم بين الناس بالعدل، فقال جلت قدرته: ﴿ **إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ النَّاسِ أَن تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ** ... ﴿٥٨﴾ ﴾ (سورة النساء).

وبما أن العدل مبدأ من المبادئ الإسلامية السمحاء التي حثنا ديننا الإسلامي الحنيف على توخيه في كافة معاملاتنا فإنه جدير بالمدير الإداري أن يعدل في معاملة مرؤوسيه.

٣ ـ الصدق:

يوصي الإسلام المسلم بالتحلي بصفة الصدق في كافة أقواله وأفعاله، عن عبد الله بن مسعود رضي الله عنه عن النبي ﷺ قال: «إن الصدق يهدي إلى البر وإن البر يهدي إلى الجنة وإن الرجل ليصدق حتى يكتب عند الله صديقاً وإن الكذب يهدي إلى الفجور وإن الفجور يهدي إلى النار، وإن الرجل ليكذب حتى يكتب عند الله كذاباً» (أخرجه مسلم، في كتاب: البر والصلة، باب: قبح الكذب وحسن الصدق وفضله ج/ ٤، الحديث

(١٠٤)، ص (٢٠١٢). قال تعالى: ﴿ ... **وَمَنْ أَصْدَقُ مِنَ اللَّهِ حَدِيثًا** (٨٧) ﴾ (سورة النساء). ولذا من واجب المدير الإداري أن يكون صادقاً مع مرؤوسيه لأن المدير يعتبر القدوة لمرؤوسيه.

٤ ـ التواضع:

أمرنا ديننا الحنيف بالتواضع، كما جاء في قوله تعالى: ﴿ **وَلا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلا تَمْشِ فِي الأَرْضِ مَرَحًا إِنَّ اللَّهَ لا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ** (١٨) ﴾ (سورة لقمان).

والمسلم بحق هو من تواضع في كلامه وفي معاملاته وفي عطفه على الفقراء والمساكين، لذلك فإن الواجب يحتم على المدير الإداري التواضع وعدم التعالي على من يعمل عنده، والتخاطب معهم كأنهم أخوة له، وبذلك يضمن إشاعة المحبة والألفة داخل المؤسسة التربوية التي يعمل بها.

٥ ـ الكلام الحسن:

أوصى ديننا الإسلامي الحنيف كافة المسلمين أن يتعاملوا فيما بينهم بالصدق وبالكلام الحسن، فالكلام الحسن صفة إسلامية كان يتحلى بها سلفنا الصالح ومن سار على طريقهم، وإن من واجب المدير الإداري التحلي بهذه الصفة، وأن يكون كلامه حسناً، وبذلك يكسب ود وحب من يعملون عنده، وبالتالي يضمن إنجاز أحسن في أعمال المؤسسة التي يعمل بها.

٦ ـ حسن الظن:

إن حسن الظن بالناس هو ما أمرنا به ديننا الحنيف، كما جاء في قوله تعالى: ﴿ **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَب بَّعْضُكُم بَعْضًا أَيُحِبُّ أَحَدُكُمْ أَن يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا فَكَرِهْتُمُوهُ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَّحِيمٌ** ﴿١٢﴾ ﴾ (سورة الحجرات). ولذا فإن من واجب المدير الإداري حسن الظن بمن يعملون عنده.

٧ ـ الشورى:

قال تعالى في كتابه الكريم: ﴿ **وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ** ﴿٣٨﴾ ﴾ (سورة الشورى).

كان صلوات الله وسلامه عليه يستشير أصحابه ويأخذ برأيهم ومشورتهم، كما حدث في غزوة بدر الكبرى، عندما أمر رسول الله ﷺ بأن يعسكر المسلمون بعد بئر الماء، فأشير عليه أن يعسكر قبل الماء؛ من أجل قطع الماء عن قريش وأخذ برأي المسلمين.

مما سبق يتضح لنا أهمية الشورى في الإسلام، وهذا ما يجب عليه المدير الإداري أن يعلمه، فيستشير مرؤوسيه ويأخذ بالرأي الأصوب والأحسن.

٨ ـ الأخوة في الإسلام:

قال الله تعالى في كتابه الكريم: ﴿ **وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُم بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا** ... ﴿١٠٣﴾ ﴾ (سورة آل عمران).

كما قالﷺ: «مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى» (أخرجه مسلم، في كتاب: البر والصلة، باب تراحم المؤمنين وتعاطفهم وتعاضدهم، ج/ ١٦، الحديث (٦٥٢٩)، ص ٣٥٦).

تدل الآية السابقة والحديث الشريف على أهمية الأخوة في الإسلام، وهذا ما يجب على المدير الإداري أن يدركه، فيتخذ من مرؤوسيه أخوة له يشعرهم بمحبته وأخوته فيجعل من المؤسسة التي يعمل بها مؤسسة يعمها الحب والإخاء.

٩ ـ الرقابة الذاتية:

قال الله تعالى: ﴿ **وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ** ... ﴿١٠٤﴾ ﴾(سورة آل عمران).

كما قال ﷺ: «من رأى منكم منكراً فليغيره بيده فإن لم يستطع فبلسانه، فإن لم يستطع فبقلبه وذلك أضعف الإيمان»(أخرجه مسلم، في كتاب: الإيمان، باب: كون النهي عن المنكر من الإيمان، ج/ ٢، الحديث (١٧٥)، ص ص ٢١١ـ ٢١٢).

تدل الآية السابقة والحديث الشريف على أهمية الرقابة الذاتية للمسلم، فيجب أن يدرك المسلم أنه مراقب من الله سبحانه وتعالى في كل تصرفاته، فيجب عليه أن يراقب أعماله وأفعاله مراقبة ذاتية، فمتى أحسن المسلم مراقبة تصرفاته مراقبة ذاتية استطاع أن يصلح معاملته الآخرين.

١٠ ـ الإصلاح:

أثنى الله عز وجل على المصلحين ورغب المسلمين في الإصلاح فقال في كتابه الكريم: ﴿ **وَإِن طَائِفَتَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ اقْتَتَلُوا فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا فَإِن بَغَتْ إِحْدَاهُمَا عَلَى الْأُخْرَىٰ فَقَاتِلُوا الَّتِي تَبْغِي حَتَّىٰ تَفِيءَ إِلَىٰ أَمْرِ اللَّهِ فَإِن فَاءَتْ فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا بِالْعَدْلِ وَأَقْسِطُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ ﴿٩﴾ إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴿١٠﴾** ﴾ (سورة الحجرات).

إن الإصلاح بين المسلمين له درجة عظيمة من الأجر والثواب عند الله، وإن الدور الذي يقوم به المصلح دور عظيم يؤدي إلى تفشي روح المحبة بين أفراد المجتمع المسلم، وإلى تعاضدهم وتقوية الروابط والعلاقات فيما بينهم. فمن الأجدر بالمدير الإداري أن يقوم بهذا الدور العظيم، فيسعى للإصلاح بين مرؤوسيه، وذلك عن طريق الحكمة والوعظ الحسن، وبذلك يضمن انتشار المحبة والألفة بين أعضاء المؤسسة التي يعمل مديراً لها.

١١ ـ النهي عن الغش والدعوة إلى الصفاء:

أمر ديننا الإسلامي الحنيف المسلم بالبعد عن الغش كما جاء في قوله ﷺ: «من غشنا فليس منا» (أخرجه مسلم في كتاب: الإيمان، باب: قول النبي ﷺ «من غشنا فليس منا» ج/ ٢، الحديث (٢٧٩)، ص ٢٩١).

ومن الحديث الشريف تتضح لنا عظمة الإسلام في نهيه عن الغش والتحلي بصفة الصدق في الكلام والمعاملة وأن درجة الصادق عند الله درجة عظيمة وهي حب الرسول ﷺ له ومنزلته معه في الجنة وهكذا فإنه جدير بالمدير الإداري الابتعاد عن الغش في معاملاته مع مرؤوسيه. والدعوة

إلى الصفاء في معاملاته معهم وقد قال رسول الله ﷺ: «من غشنا فليس منا» (رواه مسلم).

١٢ ـ النهي عن الهجران والخصومة:

عن أبي أيوب الأنصاري قال: قال رسول الله ﷺ: «لا يحل للرجل أن يهجر أخاه فوق ثلاث ليال، يلتقيان فيعرض هذا ويعرض هذا، وخيرهما الذي يبدأ بالسلام» (أخرجه البخاري في كتاب: الأدب، باب: الهجرة، ج/ ٣، الحديث(٦٠٧٧)، ص ١٥٣) وفي كتاب الإستئذان، باب: السلام للمعرفة وغير المعرفة، ج/ ٣، الحديث (٦٢٣٧) ص ١٨٨).

أمرنا ديننا الإسلامي الحنيف بالبعد عن الهجران والخصومة، لما فيهما من أثر سيئ على المعاملات بين أفراد المجتمع المسلم، وقد وعد من يبدأ بالسلام بالخير الكثير والثواب العظيم عند الله عز وجل. فمن واجب المدير الإداري البعد عن الخصومة والهجران بينه وبين أعضاء المؤسسة التي يعمل بها، حتى يضمن بذلك إشاعة المحبة والألفة داخل التنظيم الإداري الذي يعمل به.

قال تعالى: ﴿ **وَلا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُم بَيْنَكُم بِالْبَاطِلِ وَتُدْلُوا بِهَا إِلَى الْحُكَّامِ لِتَأْكُلُوا فَرِيقًا مِّنْ أَمْوَالِ النَّاسِ بِالإِثْمِ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ** ﴿١٨٨﴾ ﴾(سورةَ البقرة).

١٣ ـ القدوة:

إن حاجة الناس إلى القدوة نابعة من غريزة تكمن في نفوس البشر، وهي الرغبة في التقليد، وهي رغبة تظهر منذ الطفولة، فالطفل منذ نعومة أظفاره مدفوع برغبة خفية إلى تقليد الآخرين وخاصة والديه ومن يعيش معهم.

وقد نبّه رسول الله ﷺ البشرية إلى ما يتحمله كل من يؤثر في سلوك الآخرين من نتائج، حين يقومون بتقليده سواء بخير أو بشر فقال ﷺ: «من سن في الإسلام سنة حسنه، فله أجرها وأجر من عمل بها إلى يوم القيامة، من غير أن ينقص من أجورهم شيء، ومن سن في الإسلام سنة سيئة كان عليه وزرها ووزر من عمل بها إلى يوم القيامة من غير أن ينقص من أوزارهم شيء» (أخرجه مسلم في كتاب: الزكاة، باب: الحث على الصدقة، ج/ ٧، الحديث (٢٣٤٨)، ص ص ١٠٤- ١٠٥)، وأحمد في مسنده (٤/ ٣٥٧). فعلى الرئيس الإداري إدراك أهمية التقليد، وأن مرؤوسيه سوف يقلدونه في كافة أموره، وخاصة المرؤوس الضعيف الذي يشعر بالضعف أمام رئيسه وأن يجعل من نفسه قدوة صالحة فيها الفلاح والقوة والبأس وطاعة الله.

٣ . ٣ . ٣ الأسس العامة التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري المعاصر

ويتفق الباحثون في مجال العلاقات الإنسانية على أن أهم الأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري المعاصر تتلخص فيما يلي:

١ ـ العلاقات الإنسانية الجيدة هي نتيجة لاستخدام الإداري لخبرته وتقديره الصحيح للأمور، وتطبيقه للمبادئ العامة للعلوم الإنسانية مثل علم النفس وعلم الاجتماع وغيرهما من العلوم السلوكية.

٢ ـ مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ضرورة في معظم الأحوال للكفاية الإنتاجية، ولإشباع الحاجات الإنسانية، فالعاملون عندما تتاح لهم الفرصة للاشتراك بآرائهم في النواحي المتعلقة بأعمالهم يجعلهم أكثر حماساً وتفانياً في العمل.

٣ ـ الاتصال يعتبر كالجهاز العصبي للمنظمة ووجود عوائق تعرقل الاتصال وتبادل البيانات داخل التنظيم ينتج عنها خفض التنظيم لتحقيق الأهداف.

٤ ـ روح الفريق عنصر أساسي فالتعاون وروح الفريق يتحققان معاً، وكل منها يؤدي إلى تحقيق الآخر في المواقف التي يعمل فيها الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة.

٥ ـ دوافع العاملين متعددة، على خلاف نظرة الإدارة العلمية في بدايتها التي كانت تعتبر أن الحافز الاقتصادي هو الحافز الوحيد، فرضاء الأفراد وارتباطهم بأعمالهم لا يتوقف على الجانب الاقتصادي وحده، إذ أن الشعور بالتقدير والشعور بالانتماء والمشاركة تؤدي هي الأخرى إلى رضا العاملين، وتتوقف معنويات العاملين وسعادتهم على الظروف الاجتماعية والنفسية في مكان العمل بجانب العوامل الاقتصادية.

٦ ـ المصنع أو المكتب نظام اجتماعي معقد، فالنظرة إلى موقف العمل من وجهة نظر العلاقات الإنسانية، أنه مجموعة من المتغيرات والعناصر المرتبطة ببعضها من ناحية العلاقات بين الأفراد والمركز والمكانة التي يتمتع بها كل فرد.

٧ ـ مهارات العلاقات الإنسانية يمكن تنميها لدى العاملين بالتعليم والتدريب (الحقيل، ١٤١٤هـ، ص ص ١٥ـ١٦ وعمر، ١٩٩٠م، ص ١٠ والشلالدة، ١٤٠١هـ، ص ٢٥).

٨ ـ وضع مستويات عادلة للأجور وساعات العمل وشروطه.

٩ ـ لا تكفي أن تكون الأسس عادلة، بل يجب أن يقتنع العمال بعدالتها.

١٠ ـ مد العمال بالمعلومات والأسباب الرئيسية التي تبرر موقف الإدارة في معاملتها للأفراد على شكل معين .

١١ ـ دراسة قوة النقابات العمالية على حقيقتها ودرجة ذكاء قادتها . (حسن ، ١٩٩٨م) .

١٢ ـ العلاقات الإنسانية تؤثر بشكل كبير في علاقات الفرد بالآخرين ، ولا يعني ذلك إغفال العوامل الأخرى غير الفرد في العلاقات الإنسانية ، ولكن يبقي الفرد هو قلب العلاقات الإنسانية .

١٣ ـ قوة النفس أساسية للعلاقات الإنسانية الفعالة .

١٤ ـ تكوين الوظيفة الفاعلة ، فالعلاقات الإنسانية توجد حيث يوجد العمل ويقتضي ذلك قيام كل فرد بعمله على الوجه المطلوب ، بحيث يكون المعلم مسئول عن عمله أمام المدير ، والتلميذ مسئول عن عمله أمام المعلم .

١٥ ـ الاعتراف بأهمية الحقيقة : فيجب التعامل مع الحقائق الطيبة والسيئة كما هي لا كما يجب أن تكون ، وذلك يتطلب من الإداري أن يأخذ دوافعه ودوافع الآخرين بعين الاعتبار ، وبذلك يصبح السلوك الإنساني مفهوم .

١٦ ـ التحسين المستمر لأداء الأفراد والمجموعات : وهذا هدف مثالي للعلاقات الإنسانية عن طريق النمو وتنمية الذات (كلارنس أ . نيول ١٩٩٣م ، ص ص ٣١ ـ ٤٤) .

١٧ ـ إيمان كل فرد من الجماعة بقيمة الأفراد الآخرين ، وبأن كل فرد له قدرته الخاصة .

١٨ ـ احترام رغبات الآخرين وأخذها في الاعتبار .

١٩ ـ رغبة كل فرد في الجماعة أن يسود الانسجام والتعاون بين أفراد المجموعة .

٢٠ ـ الثقة بالنفس ونبذ الغرور (شبكشي ، ١٩٦٩م، ص ٣٨) .

كما تقوم العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري المعاصر على أسس معينة كما ذكرها (الشنواني) وهي كالتالي :

١ ـ المصلحة المشتركة:

وتعني أن هناك مصلحة مشتركة بين العامل والمؤسسة ، فكلاها يسعى لتحقيق أهداف لا يمكن تحقيقها بدون الطرف الآخر .

٢ ـ تباين الأفراد:

وهذا يعني أن كل فرد يختلف عن الآخر ، ولابد من مراعاة حالة كل فرد وإشباع حاجاته والابتعاد عن إشباع الحاجات والرغبات بطريقة نمطية .

٣ ـ الدوافع:

وتعني الوسيلة التي يمكن بواسطتها للقائد الإداري أن يزيد من رغبة العاملين في العمل ، وذلك من أجل تحقيق أهداف معينة سعياً وراء إشباع حاجاتهم ورغباتهم .

٤ ـ الكرامة الإنسانية:

وتعني الرغبة في أن يعامل الفرد باحترام وتقدير ، بغض النظر عن اعتبارات الدين واللغة واللون (الشنواني ١٩٩٩م، ص ٥١٣) .

كما أوضح الشلالدة أسس العلاقات الإنسانية فيما يلي :

١ـ استخدام الإداري خبرته وتقديره الصحيح للأمور لإقامة العلاقات الإنسانية الجيدة وتطبيق المبادئ العامة للعلوم الإنسانية ، مثل علم النفس وعلم الاجتماع وغيرها .

٢ ـ مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بجعلهم أكثر سعادة وحماساً لتنفيذ العمل .

٣ـ تنظيم الاتصال داخل المنظمة ، وإزالة عوائقه التي تبطئ من تحقيقه .

٤ ـ إشاعة روح التعاون بين فريق العمل يؤدي إلى تحقيق الأهداف المشتركة .

٥ ـ إرضاء الأفراد وارتياحهم لأعمالهم لا يتوقف على الجانب الاقتصادي وحده ولكنه يتوقف على الشعور بالتقدير والانتماء والمشاركة .

٦ ـ إن العلاقات الإنسانية يتم تنميتها لدى العاملين بالتعليم ، والتدريب ، بمعنى المنافسة القائمة على الإقناع والاقتناع المبين على مفهوم رد الفعل النفسي (الشلالدة ، ١٤٠١هـ ، ص ص ٢٥ ـ ٢٦)

كما حددت ماري فوليت كما ذكر في (بستان وطه ، ١٤٠٣هـ ، ص ص٦١ـ٦٢) أسس العلاقات الإنسانية في التنظيمات الإدارية التربوية فيما يلي :

١ ـ الإيمان بقيمة الفرد:

وهذا يعني أن يؤمن الرئيس أو المدير بأن لكل فرد شخصية فريدة يجب احترامها ، وأن الفرد العادي قادر إذا أتيحت له الفرصة أن يفكر تفكيراً

موضوعياً عن الاعتبارات الشخصية إلى حد كبير، وأنه قادر على أن يصل إلى قرارات رشيدة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو يبرز أمامه من مشكلات.

٢ ـ المشاركة والتعاون:

وينبع هذا من الإيمان بأن العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي، وحين يتاح الجو المناسب لجماعة ما لمناقشة أمر من الأمور أو تبادل الرأي فيه، فإن قدرة هذه الجماعة على فهم الموضوع وتحديد أبعاده وملابساته واتخاذ قرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية، مهما بلغ هذا بالفرد من تفوق، ومهما اكتسب من خبرات.

٣ ـ العدل في المعاملة:

ويعني هذا أن يعامل المدير أو المسئول أفراد التنظيم الإداري معاملة تتسم بالمساواة والعدل، بعيدة عن التحيز والمحاباة، وذلك في إطار قدرات الأفراد وإمكاناتهم ومواهبهم، وإيماناً بمبدأ الفروق الفردية بين الأفراد، وتفاوتهم فيما وهبهم الله من قدرات.

٤ ـ التحديث والتطوير:

إن التنظيم الإداري يجب ألا يقض نموه، بدعوى أنه أصبح صالحاً، إذ أن توقفه يعني الجمود، وهذا يعني العودة إلى الخبرات السابقة وتطبيقها على الموقف الجديد، إن التنظيم الإداري في حاجة مستمرة إلى النمو إلى التعديل والتطوير، والجهاز الإداري هو الذي يحقق ذلك عن طريق نموه وتفاعله واكتساب عادات سلوكية في مجال العلاقات الإنسانية، تنمو بالخبرة والممارسة. إن من أبرز سمات النظام الديمقراطي النمو والتقدم رغم

العقبات، بل إن علاج العقبات والتغلب على الصعوبات هو في حد ذاته عامل من عوامل التقدم والنمو (بستان وطه، ١٤٠٣ هـ، ص ص ٦١-٦٢).

بينما حدد الحقيل أسس العلاقات الإنسانية في المجال التربوي فيما يلي:

١ - العمل على إيجاد تفاهم بين الإدارة المدرسية وجميع العاملين بها، وبالتالي تماسك الجمهور الداخلي وتدعيم الجماعة داخل المدرسة.

٢ - مراعاة الصدق والأمانة في شرح كل ما يصدر من قرارات حرصاً على كسب ثقة العاملين ورضاهم؛ حتى تنجح المدرسة في تأدية رسالتها.

٣ - التمسك بأهداف العمل وإتقان القول والعمل واتباع المبادئ والقيم السامية التي أرساها الإسلام في جميع التصرفات.

٤ - الابتعاد عن اتخاذ مواقف سلبية وعن تغطية المساوئ وأوجه الخطأ؛ لأن ذلك يضرب ستاراً يحجب الحقيقة ويعرقل وضوح الرؤية.

٥ - إظهار الحقائق في صراحة ووضوح حرصاً على كسب ثقة العاملين؛ لأن إخفاء الحقائق يفقد الثقة بالمدرسة.

٦ - المساهمة في رفاهية المجتمع الداخلي بالمدرسة وتقويم أفراده.

٧ - اتباع مناهج البحث العلمي المبنية على المنطق والتحليل الموضوعي في حل أي مشكلة، حتى يمكن الوصول إلى قرار سليم مبني على الوقائع (الحقيل، ١٤١٧هـ، ص ١٨٧).

بينما حدد بارة. الأسس الرئيسة للعلاقات الإنسانية في المؤسسات التربوية فيما يلي:

١ ـ إقامة التضامن الجماعي بتوحيد الجهود والشعور بالمسئولية ووضوح الهدف .

٢ ـ معاملة المعلمين كأفراد .

٣ ـ خلق جو ودي في العمل في المدرسة .

٤ ـ جعل المعلمين والعاملين والتلاميذ في المدرسة على دراية بما يحدث .

٥ ـ اشتراك المدرسين والتلاميذ والعاملين في المدرسة في صنع القرارات التي تخصهم .

٦ ـ الاتفاق على معايير مناسبة للعمل يتفق الجميع على بلوغها .

٧ ـ مساعدة المعلمين والعاملين على تنمية مواهبهم وكفاءاتهم .

٨ ـ تقدير الأعمال الخلاقة والإبداعية ومكافأة أصحابها .

٩ ـ أن يكون مدير المدرسة قدوة للمعلمين والتلاميذ والآباء والعاملين .

١٠ ـ إشعار المعلمين والعاملين بأهميتهم ودورهم في تنمية المجتمع وتربية الشباب .

١١ ـ التنبيه إلى العمل الرديء وتقويمه باستمرار .

١٢ ـ تقدير الكرامة الإنسانية وعدم امتهانها (بارة، ١٩٨٥م، ص ٤٨).

٣ . ٤ إجابة السؤال الرابع

ما أنوع العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر؟

تتلخص إجابة هذا السؤال في توضيح مايلي :

أولا : أنواع العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي .

ثانيا : أنواع وعناصر العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري المعاصر .

٣ . ٤ . ١ أنواع العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي

الإسلام دين عظيم يتضمن الكثير من الآداب الشرعية والمصالح الدينية التي تكون سبباً في توثيق العلاقات وثبوت الروابط الأخوية بين أفراد المجتمع الإسلامي ، خاصة وأن هذا الدين ينتشر في كافة بقاع الأرض وبين مختلف الشعوب ، مما يحتم الاتصال بين أفراد تلك الشعوب ، وهذا يعني أن هناك العديد من العلاقات التي لابد أن يقيمها الإنسان كفرد من أفراد أمة الإسلام ، حيث يرى المنصور أن العلاقات التي يرتبط بها الفرد المسلم تتعدد وتتفاوت فيما بينها ومن تلك العلاقات (المنصور ، ١٤١٣هـ ص٢٥) .

١ ـ علاقة الفرد بربه:

تعتمد تلك العلاقة على الإيمان بالله ، وذلك باعتقاد وجوده ، وأنه لا إله إلا الله ولا معبود سواه ، وأنه جل وعلا موصوف بكل صفات الكمال منزه عن كل نقص (المنصور ، ١٤١٣هـ ص٢٨) .

قال الله تعالى : ﴿**هُوَ اللَّهُ الَّذِي لا إِلَهَ إِلاَّ هُوَ عَالِمُ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ هُوَ الرَّحْمَنُ الرَّحِيمُ ﴿٢٢﴾ هُوَ اللَّهُ الَّذِي لا إِلَهَ إِلاَّ هُوَ الْمَلِكُ الْقُدُّوسُ السَّلامُ الْمُؤْمِنُ الْمُهَيْمِنُ الْعَزِيزُ الْجَبَّارُ الْمُتَكَبِّرُ سُبْحَانَ اللَّهِ عَمَّا يُشْرِكُونَ ﴿٢٣﴾ هُوَ اللَّهُ الْخَالِقُ الْبَارِئُ الْمُصَوِّرُ لَهُ**

الأَسْمَاءُ الْحُسْنَىٰ يُسَبِّحُ لَهُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَالأَرْضِ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ ﴿٢٤﴾ ﴾ (سورة الحشر).

فالله ـ عز وجل ـ نزّه نفسه عما يشرك به المشركون من عبدة الأصنام والأوثان فهو الخالق البارئ المصور المقدر للخلق البارئ له الأسماء الحسنى، وهي مئة اسم إلا اسماً واحداً، كما أخبر بذلك رسول الله ﷺ وأسماؤه متضمنة صفاته وكل أسمائه حسنى، وكل صفاته عليا، منزه عن صفات المحدثين، يسبح له ما في السماوات والأرض من مخلوقات وكائنات، أي ينزهه ويقدسه عما يليق به ويدعوه ويرغب إليه في بقائه وكمال حياته وهو العزيز الحكيم الغالب على أمره الحكيم في تدبير ملكه.

فعلاقة الفرد بربه من أقوى العلاقات؛ لأنها تمثل العلاقة بين الله تعالى وعباده قال تعالى: ﴿ وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالإِنسَ إِلاَّ لِيَعْبُدُونِ ﴿٥٦﴾ ﴾ (سورة الذاريات).

وعلاقة الفرد بخالقه تحقق للفرد أمن النفس والاطمئنان والاستقرار في الحياة كما جاء في قوله تعالى: ﴿ الَّذِينَ آمَنُوا وَتَطْمَئِنُّ قُلُوبُهُم بِذِكْرِ اللَّهِ أَلا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ ﴿٢٨﴾ ﴾ (سورة الرعد).

٢ ـ علاقة الفرد مع نفسه:

المسلم يؤمن أن سعادته وفلاحه موقوفة على مدى التزام نفسه بالطريق المستقيم، فالإيمان والعمل الصالح يطهران النفس، أما الفساد والانحراف فيؤديان إلى شقاوتها قال تعالى: ﴿ قَدْ أَفْلَحَ مَن زَكَّاهَا ﴿٩﴾ وَقَدْ خَابَ مَن دَسَّاهَا ﴿١٠﴾ ﴾ (سورة الشمس). ويقول سبحانه: ﴿ يَوْمَ تَجِدُ كُلُّ نَفْسٍ مَّا عَمِلَتْ مِنْ خَيْرٍ مُّحْضَرًا وَمَا عَمِلَتْ مِن سُوءٍ تَوَدُّ لَوْ أَنَّ بَيْنَهَا وَبَيْنَهُ أَمَدًا بَعِيدًا... ﴿٣٠﴾ ﴾ (سورة آل عمران).

من أجل هذا يعيش المسلم دائماً على تأديب نفسه وتزكيتها وتطهيرها ويحاسبها ويدفعها إلى الطاعة بالتوبة والمراقبة والمحاسبة والمجاهدة.

فالنفس في الإسلام لابد وأن تعيش آمنة مطمئنة، وفق شرع الله، فلا يحق لصاحبها أن يوردها المهالك أو يحملها فوق طاقتها، بل يجب أن تكون علاقته بنفسه وفق ما شرعه الله وسنه رسول الله (المنصور، ١٤١٣هـ ص٦٣).

٣ـ العلاقة مع الأسرة والأقارب:

لقد شرع الإسلام الترابط الأسرى بين الأفراد والمودة والرحمة والتواد بينهم ويؤكد ذلك قوله تعالى: ﴿ ... **وَأُوْلُوا الأَرْحَام بَعْضُهُمْ أَوْلَىٰ بِبَعْضٍ فِي كِتَابِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ** ﴿٧٥﴾ ﴾ (سورة الأنفال). وقوله سبحانه وتعالى: ﴿ **فَهَلْ عَسَيْتُمْ إِن تَوَلَّيْتُمْ أَن تُفْسِدُوا فِي الأَرْضِ وَتُقَطِّعُوا أَرْحَامَكُمْ** ﴿٢٢﴾ ﴾ (سورة محمد).

وقد حث الإسلام على تقوية وتوثيق العلاقة مع جميع الأقارب الذين لهم صلة بالفرد، كما أنها تختلف بحسب الأهمية، والأقرب فالأقرب. ومن أقوى تلك الصلات هي قرابة الوالدين والأولاد والزوجة وسائر الأقارب والأرحام، حيث اهتم الإسلام بهذه العلاقات بين الأرحام ونظم العلاقات الاجتماعية بين أفراد المجتمع ورتبها حسب الأولويات (المنصور ١٤١٣هـ، ص ٧٢).

لقد اهتم الإسلام بالأسرة وأولاها عناية كاملة، ووضّح لها الدعائم القوية التي عليها تقام، وسلك في ذلك منهجاً فريداً لم يعرف في غيره من الأمم والشعوب، فجعل لكل فرد في الأسرة حقاً على الآخر، وعليه واجب له، وخطط للعلاقة بين الجميع، وأمدها بالمقومات اللازمة التي لا بد لأفراد

الأسرة أن يتبعوها وأن يهتموا بها محافظة منهم على الأسرة من الهدم أو الضياع (هريدي، ١٤٠١هـ، ص ١١٣).

يقول هريدي: «إن علاقة الإنسان بالأقارب وما يتصل بها من رحم وقرابة إذا حسنت، فإنها تؤدي إلى تكامل الأسرة وصيانتها والقرآن الكريم في بعض آياته الكريمة تحدث عن هذه العلاقة في مثل قوله تعالى: ﴿ **وَآتِ ذَا الْقُرْبَىٰ حَقَّهُ وَالْمِسْكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ وَلا تُبَذِّرْ تَبْذِيرًا** ﴿٢٦﴾ ﴾ (سورة الإسراء).

ووصف الله سبحانه وتعالى أولي الألباب بقوله تعالى: ﴿ **وَالَّذِينَ يَصِلُونَ مَا أَمَرَ اللَّهُ بِهِ أَن يُوصَلَ وَيَخْشَوْنَ رَبَّهُمْ وَيَخَافُونَ سُوءَ الْحِسَابِ** ﴿٢١﴾ ﴾ (سورة الرعد). وقرن سبحانه وتعالى الأمر بتقواه بصلة الرحم بقوله عز وجل:

﴿ ... **وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا** ﴿١﴾ ﴾ (سورة النساء). وندد الله بالذين يتسببون في قطع أرحامهم ووصفهم بالمفسدين وحكم عليهم باللعنه فقال: ﴿ **فَهَلْ عَسَيْتُمْ إِن تَوَلَّيْتُمْ أَن تُفْسِدُوا فِي الأَرْضِ وَتُقَطِّعُوا أَرْحَامَكُمْ** ﴿٢٢﴾ **أُوْلَئِكَ الَّذِينَ لَعَنَهُمُ اللَّهُ فَأَصَمَّهُمْ وَأَعْمَىٰ أَبْصَارَهُمْ** ﴿٢٣﴾ ﴾ (سورة محمد) (هريدي، ١٤٠١هـ، ص ص ١٤٧–١٤٨). وإلى ما جاء في القرآن الكريم من الأمر بصلة الأقارب، فقد جاءت السنة النبوية الشريفة تدعو إلى صلة الرحم والأقارب، وتحذر من قطع الأرحام، فقد اعتبر النبي ﷺ صلة الرحم من الأعمال التي تدخل الجنة، وذلك كما ورد في إجابته لمن طلب منه أن يرشده إلى عمل يدخل الجنة ويبعده من النار، فقال له: (تعبد الله ولا تشرك به شيئاً، وتقيم الصلاة، وتؤتي الزكاة، وتصل الرحم) (أخرجه البخاري في كتاب: الزكاة، باب: وجوب الزكاة، ج/ ١، الحديث (١٣٩٦)، ص ٣٠٧).

وفي بعض الأحاديث النبوية الشريفة يبين ﷺ أن من يصل رحمه يصله الله، ومن يقطعها فإن الله يقطعه، عن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي ﷺ قال: « إن الله تعالى خلق الخلق، حتى إذا فرغ منهم قامت الرحم، فقالت: هذا مقام العائذ بك من القطيعة، قال: نعم، أما ترضين أن أصل من وصلك، وأقطع من قطعك؟ قالت: بلى، قال فذاك لك» (أخرجه مسلم في كتاب: البر والصلة، باب: صلة الرحم، وتحريم قطيعتها، ج/ ١٦، الحديث (٦٤٦٥)، ص ٣٢٨)، ثم قال رسول الله ﷺ فاقرءوا إن شئتم: ﴿ فَهَلْ عَسَيْتُمْ إِن تَوَلَّيْتُمْ أَن تُفْسِدُوا فِي الأَرْضِ وَتُقَطِّعُوا أَرْحَامَكُمْ ﴿٢٢﴾ ﴾(سورة محمد).

وصلة الأقارب تكون بأي نوع من أنواع الصلات مادية أو روحية، كل حسب طاقته، والصلة الروحية أو العاطفية في متناول الجميع، وربما تكون أدعى إلى تحسين العلاقات مع غيرها، فتكون الصلات مثلاً بتقديم العون والمساعدة والهدايا والهبات وغير ذلك من النواحي المادية، وتكون بحسن الخلق وبسط القول والزيارة والكلمة الطيبة من النواحي العاطفية، وإفشاء السلام، والمكالمة الهاتفية، والمشاركة في الأفراح والأحزان. . ، والإسلام بهذا المنهج وذلك السلوك يهدف إلى الوحدة المتكاملة بين المجتمع الإسلامي بتقوية الأسرة وتوطيد العلاقة بين أهلها. والمسلمون بلغوا أوج عظمتهم وسئام مجدهم حينما اتصفوا بهذه الروح وتخلقوا بأخلاق قرآنهم وتمسكوا بسنتهم، والمسلمون في عصرنا بحاجة ماسة إلى أن يرجعوا إلى دينهم، كي يستردوا ما فاتهم نتيجة إهمالهم وتفريطهم في منهج القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة (هريدي، ١٤٠١هـ، ص ص ١٤٩ـ ١٥٠). ويقول الفرج، لقد أمر رسول الله ﷺ بصلة الأقارب والإحسان إليهم، لما في ذلك من زيادة أواصر المحبة فيما بينهم (الفرج، ١٤١٨هـ، ص ص

٨٢- ٨٣) قال ﷺ: « من سره أن يبسط في رزقه وأن ينسأ له في أثره، فليصل رحمه» (أخرجه البخاري في كتاب: الأدب، باب: من بسط له في الرزق بصلة الرحم، ج/ ٣، الحديث (٥٩٨٥)، ص ١٣٥)، وقال رسول الله ﷺ: «لا يدخل الجنة قاطع» أي (قاطع رحم) (أخرجه البخاري في كتاب: الأدب، باب: إثم القاطع، ج/ ٣، الحديث (٥٩٨٤)، ص ١٣٥).

وقال الله تعالى: ﴿ ... وَأُوْلُوا الأَرْحَامِ بَعْضُهُمْ أَوْلَىٰ بِبَعْضٍ فِي كِتَابِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴿٧٥﴾ ﴾ (سورة الأنفال).

يقول فودة، «وصلة الرحم والبر بالأقرباء منهم والأغنياء إنسانية لم يعرفها الغرب، ومنح الحقوق للإنسان إنسانية مثلى، تتطلب من الفرد مقابلها من العطاء الحسن لوطنه وأهله وعشيرته، ومساواته أمام القانون والقضاء والتكاليف العامة، والتوظيف نوع من الإنسانية يتطلب الإلزام والالتزام بما له وما عليه» (فودة، ١٤٠٤هـ، ص ص ١٣٤ـ ١٣٥).

أما الغزالي فيقول: «وعلى المسلم أن يؤدي حقوق أقاربه، وأن يقوي بالمودة الدائمة صلات الدم القائمة، ولا يجوز للمسلم أن يوصد قلبه وبيته دون أقاربه. وأن يبت علائقهم فيحيا بعيداً عنهم، لا يواسيهم في ألم ولا يسدي إليهم عوناً» (الغزالي، ١٤٠٧هـ، ص ص ٢٥٨ـ ٢٥٩).

قال رسول الله ﷺ: «إن الرحم شجنه من الرحمن فقال الله: من وصلك وصلته ومن قطعك قطعته» (أخرجه البخاري في كتاب: الأدب، باب: من وصل وصله الله، ج/ ٣، الحديث (٥٩٨٨)، ص ١٣٦).

٤ ـ العلاقة مع الجيران:

يهتم الإسلام بتقوية العلاقة بين الجيران، ويأمر المسلم بتنمية علاقة طيبة مع جميع إخوانه الذين يجاورونه في منزله، وعمله أو سفره، ويعتبر أن ذلك حق مشروع ثابت في الكتاب والسنة وهذا الواجب والحق للجار يشمل الأفراد والجماعات ويقاس على ذلك العلاقات بين الدول المتجاورة، حيث حث الإسلام على إقامة علاقات طيبة مع الجيران (المنصور، ١٤١٣هـ، ص ٨٩) ويؤكد ذلك قوله سبحانه وتعالى: ﴿ **وَاعْبُدُوا اللَّهَ وَلَا تُشْرِكُوا بِهِ شَيْئًا وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا وَبِذِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسَاكِينِ وَالْجَارِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَالْجَارِ الْجُنُبِ وَالصَّاحِبِ بِالْجَنبِ وَابْنِ السَّبِيلِ وَمَا مَلَكَتْ أَيْمَانُكُمْ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ مَن كَانَ مُخْتَالًا فَخُورًا (٣٦)** ﴾ (سورة النساء).

وقد بلغت منزلة الجار في الإسلام درجة جعلت جبريل يكثر في وصيته به حتى ظن الرسول أن الجار سيرث جاره، روي عن عائشة في الصحيحين أنها سمعت رسول الله ﷺ يقول: «ما زال جبريل يوصيني بالجار حتى ظننت أنه سيورثه» (أخرجه البخاري في كتاب: الأدب، باب: الوصاة بالجار، ج/ ٣، الحديث (٦٠١٤)، ص ١٤١).

وقال عليه الصلاة والسلام: «من كان يؤمن بالله واليوم الآخر فلا يؤذ جاره» (أخرجه مسلم في كتاب: الإيمان، باب: الحث على إكرام الجار والضيف، ج/ ٢، الحديث(١٧٢)، ص ٢٠٩).

يقول الفرج: الجار في المجتمع المسلم له حقوق كثيرة، وتزداد هذه الحقوق كلما ازدادت الصلة، فالجار المسلم القريب له ثلاثة حقوق: حق القرابة، وحق الإسلام، وحق الجوار.

والجار المسلم غير القريب له حقان: حق الجوار، وحق الإسلام، والجار غير المسلم له حق واحد: حق الجوار. وإذا كان إيذاء الجار والإساءة له في جميع المجتمعات محظور، فإن المجتمع المسلم تفوق عليها بإيجاب الإحسان إليه. والمتأمل في ذلك يجد البون الشاسع العظيم بين هذا وذاك، فبينما يقف الجار في المجتمعات التي تدعي التحضر سلبياً تجاه جاره، فليس عليه أن يهب لمساعدته، ولا لنجدته ولا السؤال عن أحواله وحاجاته، نجد في المجتمع المسلم لزاماً على الفرد أن يتعاهد جيرانه، ويتعرف على مشاكلهم، وحاجاتهم كي يقوم بما يمليه عليه دينه تجاه هذا الجار (الفرج، ١٤١٨هـ، ص ٩٥).

يقول هريدي: «مما يجب الاهتمام به رعاية للأسرة وصيانة لها ومنعاً من وقوعها في المخاطر، ووصولاً بها إلى الأمن حسن علاقاتها بجيرانها، إذ الجار هو الملاصق لجاره وهو الأمين عليه في حضوره المحافظ على داره في غيابه، أقرب الناس إليه مكاناً، يجيبه إذا دعاه وينصره إذا استنصر به، ويغيثه إذا استغاث به، وهو الأمين على سره. من أجل هذه المعاني وتلك الأهداف اهتم الإسلام كثيراً بعلاقة الجوار وأولاها اهتماماً بالغاً، وبقدر ما يكون الجار عوناً لجاره خيراً له في حياته، إن حسنت العلاقة بينهما بقدر ما يكون شراً ووبالاً عليه، إذ ساءت هذه العلاقة، من أجل ذلك نلاحظ أن القرآن الكريم أمر بالإحسان إلى الجار» (هريدي، ١٤٠١هـ، ص ١٥٠).

وإذا كان إكرام الجار وإحسان معاملته أمراً محموداً دعت إليه الشريعة الإسلامية فإن إيذاءه منكر ويعتبر دليلاً على نقص الإيمان ومن الأسباب التي تبعد الشخص عن النعيم في الآخرة. (هريدي، ١٤٠١هـ، ص ١٥٣).

ومن حقوق الجار عدم إلحاق الأذى به لحديث الرسول ﷺ: «من كان يؤمن بالله واليوم الآخر فلا يؤذي جاره»، (أخرجه مسلم في كتاب: الإيمان: باب: الحث على إكرام الجار والضيف، ج/ ٢، الحديث (١٧٢)، ص ٢٠٩)، وقوله ﷺ: «والله لا يؤمن والله لا يؤمن قيل من يا رسول الله؟ قال: الذي لا يأمن جاره بوائقه» (أخرجه مسلم في كتاب: الإيمان، باب: بيان تحريم إيذاء الجار، ج/ ٢، الحديث (١٧٠)، ص ٢٠٧).

وهكذا يتضح اهتمام الإنسان بالعلاقات الإنسانية بين الجيران وهي ميزة عظيمة للإسلام لا توجد في النظم الأخرى الوضعية حيث يلاحظ فيها عدم معرفة الجار بجاره وعدم أدائه لحقوق جيرانه (المنصور ١٤١٣هـ، ص ٢٦).

٥ ـ علاقة الفرد بالمجتمع:

لقد جاء الإسلام بنظام يهتم بعلاقات الناس بعضهم مع بعض، فنبذ العداوة والبغضاء والتخاصم والتحاسد وكل ما يدعو إلى الرذيلة والباطل، وحث على الحق والعدل والمساواة والسلام والصدق والأخلاق كما لم تقتصر مبادئه على العلاقات بين الأفراد فحسب، بل امتدت إلى العلاقات بين الدول بعضها ببعض. وقد أولى الإسلام العلاقات الإنسانية بالمجتمع عناية كبيرة، لأنها سمة إسلامية وتربوية.

ولقد عني الإسلام بتربية العنصر الأخلاقي الإنساني في الفرد المسلم بصفته فرداً من أفراد الأمة الإسلامية، حيث يساهم صلاحه وتقواه في صلاح المجتمع ورد الظلم ونصرة الحق (المنصور ١٤١٣هـ، ص ٩٥). وقد أشار القرآن الكريم إلى هذا بقول الله تعالى: ﴿ .. **وَلَوْلا دَفْعُ اللَّهِ النَّاسَ بَعْضَهُم بِبَعْضٍ لَّفَسَدَتِ الأَرْضُ وَلَكِنَّ اللَّهَ ذُو فَضْلٍ عَلَى الْعَالَمِينَ** (٢٥١) ﴾ (سورة البقرة).

فحث الإسلام على الأخوة بين أفراد المجتمع قال تعالى: ﴿ **إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ ...** (١٠) ﴾ (سورة الحجرات).

كما ورد في الحديث قول النبي ﷺ: «المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يخذله ولا يحقره بحسب امرئ من الشر أن يحقر أخاه المسلم كل المسلم على المسلم حرام دمه وماله وعرضه» (أخرجه مسلم في كتاب: البر والصلة، تحرير ظلم المسلم وخذله واحتقاره ودمه وعرضه وماله، ج/ ١٦، الحديث (٦٤٨٧)، ص ٣٣٦).

كما دعانا الإسلام إلى التماسك والتعاون والتآخي والوحدة كما قال الرسول ﷺ: «مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى» (أخرجه مسلم في كتاب: الأدب، باب: تحريم الظلم، ج/ ١٦، الحديث (٦٥٢١)، ص ص ٣٥٠-٣٥١).

ومن الأمور التي حرص عليها الإسلام لتحقيق الترابط والعلاقات الحسنة مع المجتمع الإسلامي ما يلي:

أ- التعاون على البر والتقوى. قال تعالى: ﴿ **... وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ...** (٢) ﴾ (سورة المائدة).

ب- الإصلاح بين الناس (إصلاح ذات البين): قال تعالى: ﴿ **... فَاتَّقُوا اللَّهَ وَأَصْلِحُوا ذَاتَ بَيْنِكُمْ ...** (١) ﴾ (سورة الأنفال).

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: «كل سلامى من الناس عليه صدقة كل يوم تطلع فيه الشمس يعدل بين الناس صدقة» (أخرجه البخاري في كتاب: الصلح، باب: فضل الإصلاح بين الناس والعدل بينهم، ج/ ١، الحديث (٢٧٠٧)، ص ٦٠٠).

والإصلاح هو التوفيق بين الناس وحسم الخصومة وإعادة الحب والطمأنينة إلى النفوس وهو أمر محمود ومطلوب؛ لأنه من علامات الخير ويبعث على تجديد المحبة والأخوة بين المسلمين.

ج - الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر: وهو من الآداب الإسلامية التي حث عليها الإسلام ورغب فيها. كما جاء في قوله تعالى ﴿ وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وَأُوْلَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿١٠٤﴾ ﴾ (سورة آل عمران). وقال سبحانه: ﴿ وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاء بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ ... ﴿٧١﴾ ﴾ (سورة التوبة).

وقال المبعوث رحمة للعالمين: «من رأى منكم منكراً فليغيره بيده فإن لم يستطع فبلسانه فإن لم يستطع فبقلبه وذلك أضعف الإيمان» (أخرجه مسلم في كتاب: الإيمان، باب: كون النهي عن المنكر من الإيمان، ج/ ٢، الحديث، (١٧٥)، ص ص ٢١١- ٢١٢).

ويترتب على الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر التعاون على الخير والتناصح والحرص على مصلحة المسلمين، فيعيش الجميع في أمان وطمأنينة وسعادة وهناء بعيداً عن الرذيلة وتفشي المنكرات، كما هو حال المجتمعات التي أهملت الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

د - التكافل الاجتماعي: يقصد به التعاون والتضامن فيما بين المسلمين أفراداً وجماعات؛ بحيث لا تطغى مصلحة الفرد على الجماعة ولا مصلحة الجماعة على الفرد، وإنما يكون لكل فرد ميزاته وحقوقه ولكل جماعة حقوقها وواجباتها.

والتكافل الاجتماعي من المعاني السامية والمبادئ الحميدة في الدين الإسلامي حيث يحس المسلم بأخيه المسلم؛ فيواسيه عند المصيبة، ويمد له يد العون عند الحاجة فتقوى العلاقات بين أفراده وتزداد الرحمة والمودة بينهم. ومن هنا يبرز ويتضح اهتمام الإسلام بكل ما يقوي العلاقات الحسنة بين أفراده فيعيش الجميع في أمن وسعادة، كل منهم يحرص على مصلحة إخوانه المسلمين وفي جميع أنحاء العالم، فمن لا يهمه أمر المسلمين فليس هو منهم (المنصور ١٤١٣هـ، ص ٩٩) يقول الحقيل: «لقد أولى الإسلام العلاقات الإنسانية في المجتمع عناية كبيرة؛ لأنها سمة تربوية يتناقلها الأبناء عن الآباء باعتبارها تراثاً يتوارثه ويعطي لحياتهم مذاقاً خاصاً مميزاً.

ومظاهر العلاقات الإنسانية في المجتمع متعددة بقدر تعدد علاقات الفرد بغيره، فقد تكون بالوالدين أو الأقربين، وقد تكون للجار، وللزميل في العمل أو للشريك في التجارة أو بمرؤوس أو لرئيس، ولم يترك الإسلام علاقة من تلك إلا نظمها؛ ضماناً لاستمرارها راقية سامية. ومن المبادئ التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في المجتمع الإسلامي ما يلي:

١ ـ مبدأ الشورى.

٢ ـ مبدأ الإيمان بالله ثم بالمثل العليا والاندفاع لتحقيقها.

٣ ـ مبدأ الوجود المشترك ورعاية الحرمات الفردية.

٤ ـ مبدأ التعاون.

٥ ـ مبدأ رعاية الطبيعة البشرية للأفراد.

٦ ـ مبدأ التكافل الاجتماعي.

٧ ـ مبدأ المحافظة على ولاء المسلمين بعضهم لبعض.

٨ ـ مبدأ عدم الخداع بين الأفراد والجماعات.

٩ ـ مبدأ الرعاية والمسئولية .

١٠ ـ مبدأ حسن الجوار .

في ظل هذه المبادئ والالتزام بها أصبح المجتمع الإسلامي صالحاً متميزاً عن غيره من المجتمعات غير الإسلامية ، فهو مجتمع صالح ، المحبة متبادلة فيه بين الناس ، يعمل على حماية وعي المسلم ؛ ليظل واعياً لضرورة تواجد أحسن العلاقات مع الغير ، وهو مجتمع مبادئ لا فرق فيه ولا طائفية ولا تعصب ، يحرص على إقامة أحسن العلاقات مع غيره في ظل المبادئ الإسلامية في التعامل (الحقيل ، ١٤١٤هـ ، ص ص ٢٩ـ ٣٧) .

يقول راغب : «ومن الأسف أن علاقات الناس بأنفسهم أخذت شكل التحول من الاهتمام بالآخرين إلى الاهتمام بالذات وتحقيق رغبات الذات ، وكأنهم نسو قول الله عز وجل في معرض مدح بعض المسلمين» كما جاء في قوله تعالى : ﴿ ... وَيُؤْثِرُونَ عَلَىٰ أَنفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ ... ﴿٩﴾ ﴾ (سورة الحشر) .

ونظراً لتغلب الماديات على الروحانيات ، نجد أن كثيراً من الناس يحاولون في أيامنا هذه التركيز على إشباع حاجاتهم الخاصة وعلى الإنجاز الذاتي ؛ مستهدفين إشباع الحاجات التي يؤدونها على طريقتهم الخاصة ، دون اتباع أو مراعاة لتقاليد الآخرين ، أو حتى محاولة إرضائهم ، إن بعض الناس يسعون اليوم إلى تحقيق كل ما يمتعهم ويبهجهم من الحياة الدنيا (البرعي ، ومرسي ، ١٤١١هـ ، ص ٣٢) .

كما يقول الفرج : «لقد اهتم الإسلام بغرس الشعور الاجتماعي في نفس الفرد ، ويجعله جزءاً من كيانه ، عن طريق توثيق الروابط بين أفراد المجتمع ، لذا نراه يشدد كثيراً على الجوانب التي يمكن أن يتحقق ذلك عن

طريقها، مثل الإحسان إلى الوالدين، وجعل ذلك في المرتبة الثانية بعد عبادة الله» (الفرج، ١٤١٨هـ، ص ٨٢). قال تعالى: ﴿وَاعْبُدُوا اللَّهَ وَلا تُشْرِكُوا به شَيْئًا وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ... ﴿٣٦﴾﴾ (سورة النساء). ونهى عن عقوق الوالدين والعياذ بالله، ونعى على مرتكبي هذا الجرم القبيح، لأن في ذلك جحود ونكران لفضل الوالدين عليه، يقول الرسول ﷺ: «رغم انفه، ثم رغم أنفه، ثم رغم أنفه، قيل: من يا رسول الله؟ قال: من أدرك والديه عند الكبر أحدهما أو كليهما ثم لم يدخل الجنة» (أخرجه مسلم في كتاب: الأدب: ، باب: رغم أنف من أدرك أبويه أو أحدهما عند الكبر، فلم يدخل الجنة، ج/ ١٦، الحديث(٦٤٥٨)، ص ٣٢٤).

ويقول راغب: «تختلف علاقات الناس بعضهم ببعض تبعاً لاختلاف طبائع البشر، وغالباً ما يفضل الناس قضاء حياتهم بدرجات متفاوتة من الاختلاط، بدءاً من الشخص الذي يتجنب العيش من الآخرين أو الاختلاط بهم، إلى الشخص الاجتماعي المحب للاختلاط والذي لا يشعر بالسعادة وبالحياة إلا في صحبة الآخرين. كما أن هناك نوعاً من الناس يرغب في تكوين علاقات أكثر انفتاحاً وتبسطاً مع الآخرين. والمجتمع الإسلامي يحض الناس على التراحم والتواصل وحسن الجوار والحرص على الصحبة الصالحة الطيبة، ويحث الناس على عيادة المريض، ومشاركة المسلم لأخيه المسلم في أفراحه وأتراحه، وغير ذلك من الفضائل الحميدة التي من شأنها خلق روح المودة والمحبة والتعاطف بين المسلمين بعضهم ببعض. ورجل التسويق الإداري الناجح هو الذي يحاول دراسة هذه العلاقات ويعمل على ترويج السلع والخدمات التي تتلاءم مع هذا التغير في القيم والعلاقات بين الناس وغيرهم، بل ويسعى إلى إيجاد المنتجات التي تساعد على توطيد أواصر الود والمحبة بين الناس (البرعي، ومرسي، ١٤١١هـ، ص ٣٣).

٦ ـ العلاقة مع السلطة والحكام:

حدد الإسلام العلاقة بين الأفراد والحكام، فقد اتفق أهل السنة والجماعة على وجوب الانقياد للإمام العادل الذي يحكم بكتاب الله وسنة رسوله ﷺ ويطبق فيهم أحكام الشريعة الإسلامية.

كما أن على الرعية نصح الحاكم والتعاون معه لتطبيق شرع الله والسمع والطاعة إلا إذا أمر بمعصيته، فلا سمع ولا طاعة، كما أن من طاعة ولي الأمر تذكيره بالله والنصيحة والدعاء له.

أما ولي الأمر فعليه أن يحكم بشرع الله ويقيم حدوده ويتخذ له بطانة صالحة يساعدونه في شؤونه ويكونون من أهل التقى والصلاح، فصلاح الأمة مرتبط بصلاح قادتها وولاتها، كما أنه يجب على الحاكم إقامة العدل بين الناس والمساواة بين أفراد المجتمع في الحقوق والواجبات.

قال تعالى: ﴿ **الذين إن مكناهم في الأرض أقاموا الصلاة وأتوا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر** ﴿٤١﴾ ﴾(سورة الحج).

وجاءت الآيات القطعية في ضرورة طاعة ولاة الأمر ولزومها، ومن هذه الآيات قوله سبحانه وتعالى: ﴿ **يَا أَيُّهَا الَّذينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُوْلِي الأَمْرِ منكُمْ ...** ﴿٥٩﴾ ﴾(سورة النساء).

وقول ﷺ في حديث عن عبادة بن الصامت رضي الله عنه، قال: «دعانا رسول الله ﷺ فبايعناه فكان فيما أخذ علينا أن بايعنا على السمع والطاعة في منشطنا ومكرهنا، وعسرنا ويسرنا، وأثرة علينا، وأن لا ننازع الأمر أهله قال: إلا أن تروا كفراً بواحاً، عندكم من الله فيه برهان» (أخرجه مسلم في كتاب: الإمارة، باب وجوب طاعة الأمراء في غير معصية،

وتحريمها في المعصية، ج/ ١٢، الحديث: (٤٧٤٨)، ص ٤٣٢)، وأخرجه البخاري في كتاب: الفتن، باب قول النبي ﷺ: «سترون بعدي أموراً تكرهونها، ج/ ١٣، الحديث (٧٠٥٦)، ص ٣٧٤).

وعن ابن عباس - رضي الله عنهما - قال: قال رسول الله ﷺ: «من رأى من أميره شيئاً يكرهه فليصبر عليه، فإنه من فارق الجماعة شبراً فمات إلا مات ميتة جاهلية». (أخرجه البخاري في كتاب: الأحكام، باب: قول الله تعالى: ﴿ **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الأَمْرِ مِنكُمْ ...** ﴿٥٩﴾ ﴾ (سورة النساء)، ج/ ٢، الحديث (٧١٤٣)، ص ٣٩١).

إذن، فطاعة أولي الأمر تابعة لطاعة الله ورسوله، وليست مستقلة، ولهذا قال ابن قيم الجوزية: «إن الأمراء إنما يطاعون إذا أمروا بمقتضى العلم فطاعتهم تبع لطاعة العلماء، فإن الطاعة إنما تكون في المعروف، وما أوجبه العلم، فكما أن طاعة العلماء تبع لطاعة الرسول؛ فطاعة الأمراء تبع لطاعة العلماء (الطريقي، ١٤١٤هـ، ص ٢١).

وطاعة ولي الأمر أو الأمير مرتبطة بطاعة الله ورسوله من خلال منهاج الله ارتباطاً قوياً على هذا الأساس (النحوي، ١٤٠٢هـ، ص ١٤٣).

عن أبي هريرة، عن رسول الله ﷺ أنه قال: «من أطاعني فقد أطاع الله، ومن عصاني فقد عصا الله، ومن أطاع أميري فقد أطاعني، ومن عصا أميري فقد عصاني» (أخرجه مسلم في كتاب: الإمارة، باب: وجوب طاعة الأمراء في غير معصية، وتحريمها في المعصية، ج/ ١٢، الحديث(٤٧٢٦)، ص ٤٢٧)، وأخرجه البخاري في كتاب: الأحكام، باب: قول الله تعالى: ﴿ **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الأَمْرِ مِنكُمْ ...** ﴿٥٩﴾ ﴾ (سورة النساء). ج/ ٣، الحديث (٧١٣٧)، ص ٣٩٠).

وعن عبد الله بن عمر عن النبي ﷺ. أنه قال: على المرء المسلم السمع والطاعة، فيما أحب وكره، إلا أن يؤمر بمعصية فإن أمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة» (أخرجه مسلم في كتاب: الإيمان: باب: وجوب طاعة الأمراء في غير معصية وتحريمها في المعصية، ج/ ١٢، الحديث (٤٧٤٠)، ص ٤٣٠).

وقد ضرب صحابة رسول الله أروع الأمثلة في ذلك، يقول أبو بكر رضي الله عنه «أطيعوني ما أطعت الله ورسوله فإن عصيت الله ورسوله فلا طاعة لي عليكم». (المنصور ١٤١٣هـ، ص ١٠٥).

وهذا عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - يقول وهو على المنبر: (أيها الناس من رأى منكم فيَّ اعوجاجاً فليقومه فيجيبه أحدهم ويقول: لو رأينا فيك اعوجاجاً لقومناه بسيوفنا. فيقول: الحمد لله الذي جعل في أمة محمد من يقوم اعوجاج عمر بسيفه). (المنصور، ١٤١٣هـ، ص ١٠٥).

وهكذا يتضح مما سبق أن الإسلام دين عظيم، حدد علاقة الفرد بربه وبنفسه وبغيره من الناس حتى يعيش الإنسان حياة كريمة، يطبق تعاليم الإسلام السمحة فتزداد الرابطة بينه وبين أفراد المجتمع الآخرين. وفي هذا يقول المنصور: «والإنسان بطبعه محتاج للمعايشة مع الآخرين عن طريق العلاقات التي ينشئها في المجتمع الذي يعيش فيه، ولنجاح تلك العلاقات لابد من تحسين الصلات بين الناس» (المنصور، ١٤١٣هـ، ص١٢١).

٣ . ٤ . ٢ أنواع وعناصر العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري المعاصر

تبنى العلاقات الإنسانية على العناصر الآتية :

١ ـ إيمان كل إنسان بقيمة الآخرين .
٢ ـ الرغبة في الانسجام والتعاون بين العاملين .
٣ ـ الثقة بالنفس والإيمان بقيمة الفرد واحترام شخصيته ورأيه .
٤ ـ وضوح هدف الجماعة والتعاون والمشاركة والعمل على حل المشاكل التي تقابلها .
٥ ـ التركيز على الأشخاص أكثر من التركيز على الجوانب الاقتصادية .
٦ ـ إشباع حاجات الأفراد الإنسانية الأساسية والثانوية .
٧ ـ تفهم دوافع الناس للعمل وقدراتهم وميولهم وطاقاتهم وإمكانياتهم .
٨ ـ توفير مناخ العمل المناسب .
٩ ـ تحقيق التوازن بين هدف الفرد وهدف المؤسسة (الشيباني ، ١٩٨٨م ، ص ١٨٦) .

يقول هاشم : «إن عناصر العلاقات الإنسانية في إدارة الأفراد عديدة ، وتتناول أكثر من مدخل لاتجاهات الإدارة نحو العاملين ، فهناك مدخل القيادة الإدارية الواعية التي تؤسس على مفهوم استمالة العاملين وترغبهم في العمل ، وهناك مدخل الحوافز بشتى أنواعها لحفز العاملين على العمل بحماس ورغبة أكيدة ، وهناك مدخل الاتصالات الفعالة بين المستويات الإدارية والتنفيذية بالمشروع بما يكفل التلاحم الفكري بين كافة أعضاء المشروع . على أن هذه المداخل متداخلة إلى حد كبير لدرجة أنه يصعب الفصل القاطع بينها . وبصفة عامة فإنها تهدف جميعاً إلى رفع معنويات العاملين ، ولا يخفى ما لرفع الروح المعنوية من تأثير فعال على تنشيط الكفاءة الإنتاجية» (هاشم ، ١٩٧٥م ، ص ٢٤٣) .

بينما يقول مرسي: «إن العناصر الأساسية في العلاقات الإنسانية تتضمن إشباع الحاجات الإنسانية وما يتعلق بها من الدوافع والتنظيم غير الرسمي ورفع الروح المعنوية وكذلك تطوير ظروف العمل ووضع العاملين المادي، إلا أن العنصر الأساسي في العلاقات الإنسانية يظل إرضاء إشباع الحاجات الإنسانية. فالمدير الناجح لابد أن يعرف أن الأفراد العاملين يختلفون في المزاج وردة الفعل، وكذلك القدرة على تقبل النقد. ولا شك أن العلاقات الإنسانية تركز على الأفراد أكثر من تركيزها على الجوانب الأخرى كالاقتصادية أو المادية، كما أنها تهتم بمدى توفر إشباع حاجات الأفراد البيولوجية، والفسيولوجية، والنفسية، والاجتماعية. وهذا لا يتأتى إلا من خلال ما يحصل عليه الأفراد العاملين من مكاسب في العمل كالحوافز والمكانة والتقدير والاحترام من قبل المدير» (مرسي، ١٤٠٢هـ، ص ص ١٢٠ـ١٢١).

في حين يقول مرسي: «تتضمن العناصر الأساسية للعلاقات الإنسانية الاعتراف بأهمية إرضاء وإشباع بعض الحاجات الإنسانية، والرفع من الروح المعنوية للعاملين وتحسين ظروفهم وأوضاعهم المادية» (مرسي، ١٤٠٧هـ، ص ٣٥).

ويستطيع أي مدير عمل ناجح أن يدرك أن الأفراد يختلفون في القدرات والانفعالات والاتزان والقدرة على تقبل النقد والوضع الراهن، لذلك ينبغي للمدير أن يستغل ذلك الاختلاف ويعمل على معاملة كل فرد معاملة تشبع رغباته وحاجاته ويقسم علماء النفس الحاجات الإنسانية إلى قسمين:

أ ـ حاجات أساسية أو أولية.

ب ـ حاجات ثانوية.

وتعني الحاجات الأولى الحاجات الفسيولوجية قبل العمل على إرضاء الجوع والعطش والنوم والتنفس . . . والثانية تعني ما يتعلق بتفاعل الفرد مع بيئته، وتتضمن الحاجة إلى الانتماء والتعبير عن النفس والحاجة إلى التقدير والاحترام، ولا يقتصر اهتمام العلاقات الإنسانية على الاعتراف بحاجات الأفراد بل يتعدى ذلك إلى الاعتراف بأولويات هذه الحاجات، ولذا ينبغي للمدير الإداري معرفة العلوم السلوكية وأساسياتها والعمل على تطبيقها في مجال عمله (مرسي، ١٤٠٧هـ، ص ٣٥).

عناصر العلاقات الإنسانية الصحيحة والسلمية:

هناك ثلاثة عناصر هامة تؤثر على العلاقات الإنسانية الصحيحة وهي:

١ ـ القيادة.

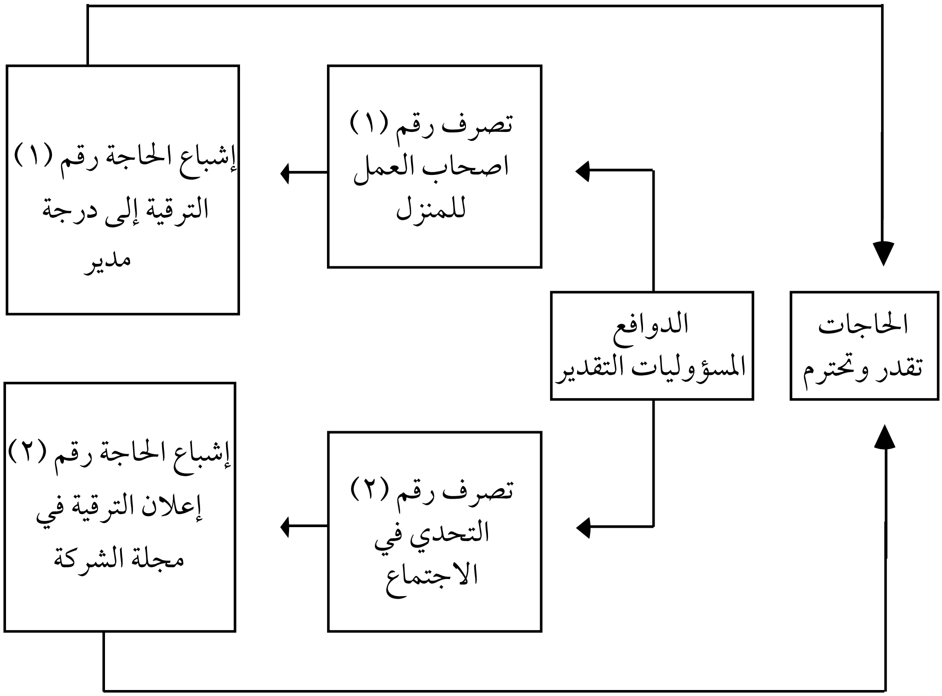
٢ ـ الاتصالات.

٣ ـ الدافعية.

١ ـ العنصر الأول هو القيادة: وهي القدرة على التأثير في الآخرين؛ كي يعملوا من أجل تحقيق هدف معين، ويتحدد نمط وأسلوب القائد حسب متطلبات الموقف وكذلك طبقاً لحاجات موظفيه ومحددات شخصياتهم، وأيضاً وفقاً للثقافة التنظيمية، والمدير القادر على التأثيرات في موظفيه وحثهم على العمل بحماس والذي يعمل باجتهاد بجانب أولئك الموظفين، عادة ما يكون أكثر فاعلية عن ذلك الرئيس الذي يستخدم السلطة وينسب لنفسه كل الفضل في إنجاز المجموعة.

٢ ـ والعنصر الثاني الذي يؤثر على العلاقات الإنسانية الصحيحة في المنظمة هو الاتصالات : فمن خلال التكلم والاستماع والكتابة والقراءة لا يتبادل المديرون والموظفون فقط المعلومات المتعلقة بالعمل ، ولكن أيضاً يبنون شبكات من العلاقات الشخصية المتبادلة وأنماط من التفاعلات فيما بينهم ، وتتميز اتصالات العمل الفعالة بالشفافية والوضوح وفي نفس الوقت تقوم على المجاملة والإقدام ، وقد كشفت إحدى الدراسات عن أن ٩٠٪ من الأفراد الذين يتمتعون باتصالات جيدة مع رؤساء يشعرون بالرضا تجاه أعمالهم .

٣ ـ العامل الثالث : الذي يسهم في بناء نموذج جيد للعلاقات الإنسانية في التنظيم فهو الدافعية ، وهو القوة التي تدفع الأفراد للقيام بعمل ما ، وفي بعض الحالات نجد أن الخوف من الإدارة أو من فقد الوظيفة قد يدفع شخص ما للتصرف بشكل ما ولكن ذلك يكون أقل فاعلية عن تشجيع الفرد للتحرك من تلقاء نفسه ، وإظهار ملكاته الإبتكارية واعتداده بنفسه لقيامه بعمل جيد ، ولذلك يضع المدير الفعال في اعتباره الحاجات الشخصية للموظف ويبين لهم أن هذه الحاجات يمكن إشباعها في إطار المنظمة (راتشمان وآخرون، ٢٠٠١م، ص ص ٢٤٩ - ٢٥٠) . انظر شكل (١) .



عملية الدافعية (راتشمان وآخرون، ٢٠٠١م، ص ٢٥٠)

وهناك مفهوم آخر يرتبط بشكل كبير بالدافعية، وهو «الحالة المعنوية» وهي اتجاهات الفرد تجاه كل من عمله والمنظمة التي يعمل بها، ويؤثر انطباع الموظف عن مكان عمله في حالته المعنوية، وعادة ما كان يعتقد المديرون أن مستوى الأداء يتحدد وفقاً لشروط واقعية أو فعلية مثل العدالة، والشفافية، والتقدير، مدى الاستجابة، والاستغراق ويؤدي الموظفون بشكل أفضل إذا ما كان لديهم شعور إيجابي حيال تلك الشروط وتشمل الشروط على ما يأتي:

١ ـ العدالة : لا توجه الشركة بالسياسات المكتبية، بل ترتكز الترقيات على مبدأ الجدارة.

٢ ـ الشفافية : تتحدد الأهداف التنظيمية وأهداف جماعات العمل والأهداف الفردية بوضوح وتتسم بالشفافية.

٣ ـ التقدير : يعتقد العاملون أنهم يمثلون قيمة بالنسبة للمنظمة.

٤ ـ الاستجابة : يعتقد الموظفون أن المديرين يهتمون ويعتنون بحاجات الموظف ومشاكله.

٥ ـ المشاركة : يعتقد الموظفون أنهم يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة.

والشخص الذي يملك اتجاهاً طيباً، فمن المرجح أن يكون مبتهجاً ومتحمساً ولديه ولاء وأكثر إنتاجية، وعلى أي حال تعتبر الاتجاهات أحد عناصر الدافعية، ومن أجل فهم أفضل للدافعية؛ فإنه يجب تدارس نظريات الدافعية التالية والتحديات الخاصة بعملية تحفيز قوى العمل في الوقت الحاضر (راتشمان وآخرون، ٢٠٠١م، ص ٢٥١).

تصنيف وأنواع العلاقات الإنسانية:

أشار رشوان إلى أن هناك نماذج عديدة لتصنيف العلاقات الإنسانية ومنها:

١ ـ علاقات إنسانية مؤقتة وعلاقات متباينة مستمرة، فالعلاقات المؤقتة تقتصر على موقف معين تبدأ ببدايته وتنتهي بنهايته، أما العلاقات المستمرة فهي شبيهة بعلاقة الزمالة في العمل.

٢ ـ علاقة أولية وعلاقة ثانوية : فالعلاقة الأولية من سمتها القرب التفاعلي وتقارب الأهداف، في حين نجد أن من سمات العلاقات

الثانوية البعد التفاعلي الهادف إلى تحقيق مصلحة معينة لطرفي العلاقة.

٣ـ علاقة تنظيمية وعلاقة عامة: فالعلاقة التنظيمية هي التي تشمل وسط تنظيمي معين، كالعلاقة بين عمال المصنع مع بعضهم البعض، وتربطهم هذه العلاقة بالإدارة المسئولة عنهم، أما العلاقة العامة فهي العلاقات القائمة بين المؤسسات وبين جمهور له علاقة بهذه المؤسسة بهدف كسب ثقته.

٤ـ علاقات إيجابية وعلاقات سالبة: العلاقات الإيجابية تؤدي إلى الانسجام والتماسك المجتمعي، أما العلاقات السالبة فتؤدي إلى التباعد والانعزال وفك دعائم التماسك المجتمعي (رشوان، ١٩٩٧م، ص ص ٨ـ٩).

٣ . ٥ إجابة السؤال الخامس

ما أهم الخطوات العملية والضوابط الأخلاقية في بناء العلاقات الإنسانية في الإدارة؟

تتلخص إجابة هذا السؤال في توضيح مايلي:

٣ . ٥ . ١ الخطوات العملية لبناء العلاقات الإنسانية في الإدارة.

٣ . ٥ . ٢ الضوابط الأخلاقية والعلاقات الإنسانية.

أهم الخطوات العملية والضوابط الأخلاقية في بناء العلاقات الإنسانية الإسلامية في الإدارة:

٣ . ٥ . ١ الخطوات العملية في بناء العلاقات الإنسانية في الإدارة

يستطيع المدير الناجح أن يبني علاقات طيبة مع العاملين، ويحدد القحطاني أهم الخطوات التي لابد من مراعاتها عند بناء علاقات إنسانية وهي:

١ ـ المحافظة على كرامة الفرد:

عندما يشعر الفرد بأن كرامته مصونة ومعتبرة، يسارع إلى التفاني في عمله وبذل أقصى مجهوده (القحطاني، ١٤٠٧هـ ص٢٣) وقد قال الله ـ عز وجل ـ في تكريمه للإنسان: ﴿ وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ ... ﴿٧٠﴾ ﴾ (سورة الإسراء).

٢ ـ معرفة ومراعاة الحقوق والواجبات الإنسانية:

مثل كفالة الحرية الدينية واحترام آراء الغير وأفكارهم والتخاطب بالكلام الحسن والصدق في المعاملة والعدل والمساواة والقضاء على العنصريات القبلية.

٣ ـ تنفيذ إجراءات التأديب والحوافز:

بحيث يكون هدف التأديب الإصلاح والتقويم ورفع الكفاءة عند الفرد، أما الحوافز فهي تخلق عند الفرد إنساناً يشعر بمكانته وأهميته وتقدير الآخرين له.

٤ ـ الثقة في كل الأفراد:

أي منح الجميع الثقة كل حسب قدراته وعدم تخصيص هذه الثقة لفرد أو أفراد وإهمال البقية (القحطاني، ١٤٠٧هـ، ص٢٤).

وإذا كان الاعتداء على حياة الإنسان جريمة، فإن الاعتداء على كرامته جريمة أخرى وهنا يشير صبحي الصالح إلى أن حق الحياة إذا لم يقرن بحق التكريم، فلا قيمة للعيش إن لم يكن كريماً (الصالح، ١٩٨٠م، ص١٩٣).

٣ . ٥ . ٢ الضوابط الأخلاقية والعلاقات الإنسانية

من المفترض أن يتصف كل مسلم بالعديد من الضوابط الأخلاقية، دون النظر إلى عمله أو منصبه، ولعل ما أشار إليه ناشد فيما يلي:

١ - تقوى الله - عز وجل - في العمل والتعامل: وقد حدد القرآن الكريم معنى التقوى بوضوح في كثير من آيات الله، وتقتضي التقوى حفظ النفس من المآثم وفعل ما أمر الله به واجتناب ما نهى عنه قال تعالى: ﴿ **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ حَقَّ تُقَاتِهِ وَلا تَمُوتُنَّ إِلاَّ وَأَنتُم مُّسْلِمُونَ** (١٠٢) ﴾ (سورة آل عمران). وقال سبحانه وتعالى: ﴿ **فَاتَّقُوا اللَّهَ مَا اسْتَطَعْتُمْ** ... (١٦) ﴾ (سورة التغابن).

وفي الحديث قيل يا رسول الله من أكرم الناس؟ قال ﷺ: «أتقاهم» وكان من دعائه: «اللهم إني أسألك الهدى والتقى والعفاف والغنى» (أخرجه مسلم في كتاب: الذكر والدعاء، باب: التعوذ من شر ما عمل، ومن شر ما لم يعمل، ج/ ١٧، الحديث (٦٨٤٢، ص ٤٣).

٢ - الإخلاص في النية والعبادة والعمل: قال سبحانه و تعالى: ﴿ ... **فَاعْبُدِ اللَّهَ مُخْلِصًا لَّهُ الدِّينَ** (٢) ﴾ (سورة الزمر). وقوله سبحانه وتعالى: ﴿ **وَمَا أُمِرُوا إِلاَّ لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ** ... (٥) ﴾ (سورة البينة).

٣ - الاعتصام بالله وبسنة رسوله: فالسنة النبوية قولاً وفعلاً وتقريراً هي بيان للقرآن الكريم قال تعالى: ﴿ **بِالْبَيِّنَاتِ وَالزُّبُرِ وَأَنزَلْنَا إِلَيْكَ الذِّكْرَ لِتُبَيِّنَ لِلنَّاسِ مَا نُزِّلَ إِلَيْهِمْ وَلَعَلَّهُمْ يَتَفَكَّرُونَ** (٤٤) ﴾ (سورة النحل).

ولا شك أن الاعتصام بالله يستتبع التوكل عليه فالمؤمن يعتمد على الله في كل عمل قال تعالى: ﴿ ... وَعَلَى اللَّهِ فَلْيَتَوَكَّلِ الْمُؤْمِنُونَ ﴿١٠﴾ ﴾ (سورة المجادلة).

والجدير بالذكر أنه يتفرع من الالتزام بتقوى الله والإخلاص له والاعتصام به والتوكل عليه الكثير من مكارم الأخلاق، كالصدق والصبر وحسن الخلق والاستقامة ومحاسبة النفس وهذه كلها من الضوابط الأخلاقية التي يجب أن يتحلى بها المسلم في قوله وعمله وسلوكه وتعامله (ناشد، ١٤١٧هـ، ص٢٥٦).

٣ . ٦ إجابة السؤال السادس

ما أهم العوامل التي تسهم في بناء وتوثيق العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر؟

تتلخص إجابة هذا السؤال في توضيح مايلي:

٣ . ٦ . ١ أهم العوامل التي تسهم في بناء وتوثيق العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي.

٣ . ٦ . ٢ أهم العوامل التي تسهم في بناء وتوثيق العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري المعاصر.

٣ . ٦ . ١ أهم العوامل التي تسهم في بناء وتوثيق العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي

لقد تضمن المنهج الإسلامي نظاماً فريداً وشبكة منتظمة من العلاقات الإنسانية التي تربط المسلم ربطاً وثيقاً، لا تنفذ إليه نزعات الشيطان ولا وساوس النفس الأمارة بالسوء ولا طغيان المادة وجبروتها، كما وضع سياجاً متيناً أمام العوامل التي تفتت علاقة المسلم بأخيه المسلم وتورق الاختلاف والعداوة والشقاء (الجحدلي، ١٤١٠هـ، ص ٤٩)

قال تعالى: ﴿ ... **قَدْ جَاءَكُم مِّنَ اللَّهِ نُورٌ وَكِتَابٌ مُّبِينٌ** ﴿١٥﴾ **يَهْدِي بِهِ اللَّهُ مَنِ اتَّبَعَ رِضْوَانَهُ سُبُلَ السَّلَامِ وَيُخْرِجُهُم مِّنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ بِإِذْنِهِ وَيَهْدِيهِمْ إِلَى صِرَاطٍ مُّسْتَقِيمٍ** ﴿١٦﴾ ﴾ (سورة المائدة)

وفي ظلال هذا المنهج القويم تعرض الباحث لأهم العوامل التي تسهم في بناء العلاقة بين المسلم وأخيه المسلم، مستنداً على ما جاء في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة ثم ما ذكره بعض الباحثين في هذا المجال، ونلخصها فيما يلي:

١ - إفشاء السلام:

فبإفشائه تحصل المحبة والألفة بين الناس، قال الله تعالى: ﴿ ... **فَإِذَا دَخَلْتُم بُيُوتًا فَسَلِّمُوا عَلَىٰ أَنفُسِكُمْ تَحِيَّةً مِّنْ عِندِ اللَّهِ مُبَارَكَةً طَيِّبَةً كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمُ الْآيَاتِ لَعَلَّكُمْ تَعْقِلُونَ** ﴿٦١﴾ ﴾ (سورة النور). وقوله تعالى: ﴿ **هَلْ أَتَاكَ حَدِيثُ ضَيْفِ إِبْرَاهِيمَ الْمُكْرَمِينَ** ﴿٢٤﴾ **إِذْ دَخَلُوا عَلَيْهِ فَقَالُوا سَلَامًا قَالَ سَلَامٌ قَوْمٌ مُّنكَرُونَ** ﴿٢٥﴾ ﴾ (سورة الذاريات)

وقـال تـعـالـى: ﴿ وَإِذَا حُيِّيتُم بِتَحِيَّةٍ فَحَيُّوا بِأَحْسَنَ مِنْهَا أَوْ رُدُّوهَا ...﴿٨٦﴾ ﴾(سورة النساء).

وقوله تعالى﴿ سَلامٌ قَوْلاً مِّن رَّبٍّ رَّحِيمٍ ﴿٥٨﴾ ﴾(سورة يس)

وروي عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: «لا تدخلوا الجنة حتى تؤمنوا، ولا تؤمنوا حتى تحابوا، أولا أدلكم على شيء إذا فعلتموه تحاببتم؟ أفشوا السلام بينكم» (أخرجه البخاري في كتاب: الإستئذان، باب: السلام للمعرفة وغير المعرفة ج/ ٣، الحديث (٦٢٣٦)، ص ١٨٨). وقال رسول الله ﷺ: «يسلم الراكب على الماشي، والماشي على القاعد، والقليل على الكثير» (أخرجه مسلم في كتاب: السلام، باب: يسلم الراكب على الماشي والقليل على الكثير، الحديث، (٥٦١١)، ص ٣٦٥)، وأخرجه البخاري في كتاب: الإستئذان، باب: يسلم الراكب على الماشي، ج/ ٣، الحديث (٦٢٣٢)، ص ١٨٧).

وعن عبد الله بن عمر أن رجلاً سأل النبي ﷺ أيُّ الإسلام خير؟ قال: «تطعم الطعام وتقرأ السلام على من عرفت وعلى من لم تعرف» (أخرجه البخاري في كتاب: الإيمان، باب: إفشاء السلام من الإسلام، ج/ ١، الحديث (٢٨)، ص ١٧)، وأخرجه مسلم في كتاب: الإيمان، باب: بيان تفاضل الإسلام وأي أموره أفضل، ج/ ٢، الحديث (١٥٩)، ص ٢٠٠).

ويقول الفرج: «تتكلف المجتمعات الأسباب الموصلة إلى إشاعة المحبة في أوساطها؛ لأن المحبة من دواعي الأمان، والأمان من دواعي الاستقرار والاطمئنان، وهذا وذاك نتيجة القوة والرفعة والمنعة، والمجتمع المسلم أوجد الأساليب المؤدية إلى هذا، ومن أهم تلك الأساليب إفشاء السلام» (الفرج، ١٤١٨هـ، ص ١٠٢).

ويقول هاشم: «إن السلام هو تحية الإسلام وشعاره، فالمسلم إذا لقي أخاه المسلم سلم عليه، فيرد أخوه المسلم عليه السلام. وقد قيل في معنى السلام: إنه اسم الله تعالى فمعنى قوله: السلام عليك، أي اسم الله عليك. وهو اسم السلام أي أنت في حفظه ورعايته وأمنه وعنايته، وقيل: السلام بمعنى السلامة، أي السلامة مُلازمة لك»(هاشم، د.ت، ص ٢٥٠). كما يقول السيد سابق: «شرع الإسلام التحية عند اللقاء، وعند المفارقة، كمظهر من مظاهر المدينة الصحية، إن التحية من شأنها أن تؤلف القلوب وتقوي الصلات وتربط الإنسان بأخيه الإنسان» (سابق، د.ت، ص ٢٥٨).

بينما يقول الفرج، «تحية الإسلام هي تحية أهل الجنة، فيها الأمان والسلام، ودلالة على محبة المجتمع للسلام، فلقد انفرد المجتمع المسلم بهذه التحية التي يشعر من تلقاها بالأمان. بينما تكاد تخلو التحايا في المجتمعات الأخرى من ذلك، فهي إما مجرد إشارات باليد أو العين، أو بتحريك الرأس، أو بعبارات خالية من أي معنى من معاني الود والمحبة والأمان، فلا يتولد الشعور لدى مستقبلي مثل هذه التحايا بالأمن من بطش وخيانة وخداع من ألقاها عليه» (الفرج، ١٤١٨هـ، ص ١٠٣).

والسلام هو تحية الملائكة للمؤمنين الذين اتقوا ربهم، فعند دخولهم الجنة تتلقاهم الملائكة مرحبة بهم ومحيية لهم، وهي تحية اللقاء الروحي اليومي في الصلاة خمس مرات في الفرائض وغيرها، وهو شعار الإسلام وأحد آدابه التي شرعت لمن يعرف ولمن لا يعرف (هاشم، د.ت، ص ٢٥٣).

يقول هاشم: «ففي السلام ترابط بين المسلمين، على أي وضع كانوا وفيه تواصل، وإشعار بأخوة الإسلام ورابطته القوية. وجعل الإسلام من

حقوق الطريق رد السلام، فمن جلس في الطريق ومر عليه أحد فسلم عليه، وجب عليه أن يرد السلام، وإلا كان آثماً، هذا إلى جانب حقوق الطريق الأخرى» (هاشم، د. ت، ٢٥١).

وقد ورد في الحديث، عن أبي سعيد الخدري، عن النبي ﷺ قال: «إياكم والجلوس في الطرقات» قالوا: يا رسول الله! ما لنا بد من مجالسنا نتحدث فيها. قال رسول الله ﷺ: «إذا أبيتم إلا المجلس، فأعطوا الطريق حقه» قالوا: وما حقه؟ قال: «غض البصر، وكف الأذى، ورد السلام، والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر» (أخرجه مسلم في كتاب: السلام، باب: من حق الجلوس على الطريق رد السلام، ج/ ١٤، الحديث (٥٦١٣)، ص ٣٦٧).

وكما أن رد السلام من أول ما يجب على المسلم لأخيه، فإن ابتداء السلام من المسلم لأخيه حين يلتقي به حق للمسلم على أخيه، قال ﷺ: «حق المسلم على المسلم ست» قيل: ما هن يا رسول الله! قال: «إذا لقيته فسلم عليه، وإذا دعاك فأجبه، وإذا استنصحك فانصح له، وإذا عطس فحمد الله فشمته، وإذا مرض فعده، وإذا مات فاتبعه» (أخرجه مسلم في كتاب: السلام، باب: من حق المسلم للمسلم رد السلام، ج/ ١٤، الحديث (٥٦١٦)، ص ٣٦٨).

واتفق العلماء على الرد على أهل الكتاب إذا سلموا، ولكن لا يقال لهم: وعليكم السلام، بل يقال عليكم فقط، عن أنس بن مالك أن رسول الله ﷺ قال: «إذا سلموا عليكم أهل الكتاب فقولوا: وعليكم» (أخرجه مسلم في كتاب السلام، باب: النهي عن إبتداء أهل الكتاب بالسلام وكيف يرد عليهم. ج/ ١٤، الحديث (٥٦١٧)، ص ٣٦٩).

ويقول هاشم : «وأما السلام على الصبيان ، فقد شرع تدريباً لهم على آداب الشريعة الغراء ، وتعويداً لهم على قيم الإسلام وعلى التواضع ولين الجانب» (هاشم ، د. ت ، ص ٢٥٢).

عن أنس بن مالك رضي الله عنه « أن رسول الله ﷺ مر على صبيان فسلم عليهم» (أخرجه مسلم في كتاب السلام : باب : استحباب السلام على الصبيان، ج/ ١٤ ، الحديث (٥٦٢٨)، ص ٣٧٣).

٢ ـ التعارف:

إذ هو بداية التآلف ودليل على التجانس وطريق إلى المودة ولازم للمحبة فالمسلم آلف مألوف يألف الناس ويخالطهم ويحبهم . (الجحدلي ، ١٤١٠هـ، ص ٥٠).

قال الله تعالى : ﴿ **يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُم مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ (١٣)** ﴾ (سورة الحجرات).

وعن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله ﷺ قال : «الأرواح جنود مجندة فما تعارف منها ائتلف ، وما تناكر منها اختلف» (أخرجه مسلم في كتاب : البر والصلة ، باب : الأرواح جنود مجندة ، ج/ ١٦ ، الحديث (٦٦٥٠)، ص ٤٠١).

٣ ـ طلاقة الوجه:

ففي ذلك تعبير حي عن حسن الخلق وعما يكنه القلب من المودة والتقدير لمن يقابله قال الله تعالى في معرض النهي عن العبوس وتصعير الخد : ﴿ **وَلا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلا تَمْشِ فِي الأَرْضِ مَرَحًا إِنَّ اللَّهَ لا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ (١٨)** ﴾ (سورة لقمان).

وعن أبي ذر رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: «لا تحقرن في المعروف شيئاً، ولو أن تلقى أخاك بوجه طلق» (أخرجه مسلم في كتاب البر والصلة، باب: استحباب طلاقة الوجه عند اللقاء، ج/ ١٦، الحديث (٦٦٣٤)، ص ٣٩٣).

وعن النواس بن سمعان قال: سألت رسول الله ﷺ عن البر والإثم فقال: «البر حسن الخلق، والإثم ما حاك في صدرك، وكرهت أن يطلع عليه الناس» (أخرجه مسلم في كتاب: البر والصلة، باب: تفسير البر والإثم، ج/١٦، الحديث (٦٤٦٣- ٦٤٦٤)، ص ص ٣٢٦- ٣٢٧).

٤ ـ الحياء:

فهو المانع من فعل القبيح وإلحاق الأذية بالناس وصورة صادقة لحسن الخلق وصدق الإيمان (الجحدلي، ١٤١٠هـ، ص ٥٢).

فعن عمر بن حصين رضي الله عنهما قال: قال النبي ﷺ: «الحياء لا يأتي إلا بخير» (أخرجه البخاري في كتاب: الأدب، باب: الحياء، ج/ ٣، الحديث (٦١١٧) ص ١٦١).

وروي عن ابن مسعود قال: قال النبي ﷺ: «إن مما أدرك الناس من كلام النبوة الأولى إذا لم تستحي فاصنع ما شئت» (أخرجه البخاري في كتاب: الأدب، باب: إذا لم تستحي فاصنع ما شئت، ج/ ٣، الحديث (٦١٢٠)، ص ١٦٢).

كما روي عن أبي سعيد الخدري رضي الله عنه قال: «كان النبي ﷺ أشد حياء من العذراء في خدرها» (أخرجه البخاري في كتاب: الأدب، باب: الحياء، ج/ ٣، الحديث (٦١١٩)، ص ١٦٢).

والحياء لم يكن يوماً من الأيام عائقاً للمجتمع الإسلامي عن التعلم في أمور الحياة والتفقه في أمور الدين، ولم يمنع الحياء نساء المسلمين من أن يتفقهن في الدين، ولم يمنع الصحابة رضوان الله عليهم من سؤال النبي ﷺ عن حرمات الله، وعن الدين، وعن حقوق المسلمين (الفرج، ١٤٨١هـ، ص ٥٤). قال الله سبحانه وتعالى: ﴿ ... **وَاللَّهُ لا يَسْتَحْيِي مِنَ الْحَقِّ** ... ﴿٥٣﴾ ﴾ (سورة الأحزاب).

وصاحب الحياء، عادل لا يظلم، أمين لا يخن، صدوق لا يكذب، وفيّ لا يغدر، مخلص لا ينافق، كريم لا يبخل، رحيم لا يقسو، فشخصيته متحلية بالفضائل متخلية عن الرذائل (هاشم، د. ت، ص ١٣٨).

يقول هاشم: «من سمات شخصية المسلم الحياء، فالمسلم إنسان يحافظ على عقيدته وشخصيته وكرامته، وخلق الحياء قيمة تبعث على اجتناب القبيح وتمنع من التقصير في حق ذي الحق، ويعصم الحياء صاحبه من مزالق الشر ويفضي به إلى كل فضيلة وبر ومعروف، وكل ما في الحياء من آثار إنما يتركز في الخير، ولذا جاء في الحديث: «الحياء خير كله». كما أن الحياء يترتب عليه عمل الخير والكف عن الشر، والسير في الطريق المستقيم فلا يمكن للمسلم المتخلق بالحياء أن يفعل شراً أو منكراً، لأن الحياء لا يأتي إلا بكل خير فهو باب عظيم من أبواب الطاعة وصنائع المعروف. والحياء شعبة من الإيمان» (هاشم، د. ت، ١٣٦).

ويؤكد ذلك قوله ﷺ: «الإيمان بضع وستون شعبة والحياء شعبة من الإيمان» (أخرجه البخاري في كتاب: الإيمان، باب: أمور الإيمان، ج/ ١، الحديث (٩)، ص ١٣)، (وأخرجه مسلم في كتاب: الإيمان، باب: بيان عدد شعب الإيمان وفضيلة الحياء وكونه من الإيمان، ج/ ١، الحديث (١٥١) ص ص ١٩٤-١٩٥).

ويقول الفرج، ومردود الحياء على الفرد والمجتمع، فهو يمنع من الوقوع في الرذائل، ويمنع من إيقاع الضرر بالآخرين، سواء أكان الضرر مادياً أو معنوياً، ومنزوع الحياء يتصرف غالباً كالبهيمة، لا يتورع من الظهور بالمظاهر المنافية للأخلاق، كما لا يتورع عن إطلاق لسانه بالسب والشتم والأذى المسببة للعدوان والبغضاء.

والحياء يكون من الله بعدم مخالفة أمره بالوقوع في معصيته، ويكون من الناس بالظهور بسيماء الوقار والحشمة والبعد عن البذيء من الألفاظ، والبعد عن الخلاعة والوقاحة، وعدم إهانة الناس عند القدرة على ذلك (الفرج، ١٤١٨هـ، ص ٥٣).

٥ ـ طيب الكلام:

فهو الترجمان عن مستودعات الضمائر ومكنونات السرائر به تستجلب محبة الناس وتنال مودتهم. وتحسن عشرتهم.

قال الله تعالى: ﴿ **أَلَمْ تَرَ كَيْفَ ضَرَبَ اللَّهُ مَثَلاً كَلِمَةً طَيِّبَةً كَشَجَرَةٍ طَيِّبَةٍ أَصْلُهَا ثَابِتٌ وَفَرْعُهَا فِي السَّمَاءِ ﴿٢٤﴾ تُؤْتِي أُكُلَهَا كُلَّ حِينٍ بِإِذْنِ رَبِّهَا وَيَضْرِبُ اللَّهُ الأَمْثَالَ لِلنَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَتَذَكَّرُونَ ﴿٢٥﴾** ﴾(سورة إبراهيم).

وقال الله تعالى: ﴿ **وَقُل لِّعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ الشَّيْطَانَ يَنزَغُ بَيْنَهُمْ ... ﴿٥٣﴾** ﴾(سورة الإسراء).

وقال الله تعالى: ﴿ ... **وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا** ... ﴿٨٣﴾ ﴾(سورة البقرة).

وقوله عز وجل: ﴿ ... **إِلَيْهِ يَصْعَدُ الْكَلِمُ الطَّيِّبُ وَالْعَمَلُ الصَّالِحُ يَرْفَعُهُ** ... ﴿١٠﴾ ﴾ (سورة فاطر)

وعن عدي بن حاتم رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: «اتقوا النار ولو بشق تمرة، فإن لم تجدوا فبكلمة طيبة». (أخرجه مسلم في كتاب: الزكاة، باب: الحث على الصدقة ولو بشق تمرة أو كلمة طيبة، ج/ ٧، الحديث (٢٣٤٧)، ص ١٠٤).

٦ ـ التقدير والاحترام:

فبالتقدير والاحترام تتماسك عرى الأخوة وتقوي العلاقات وتسد الثغرات على مكايد الشيطان.

قال تعالى: ﴿ **ومن يعظم حرمات الله فهو خير له عند ربه** ﴿٣٠﴾ ﴾ (سورة الحج).

وقال تعالى: ﴿ **وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُم مِّنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلاً** ﴿٧٠﴾ ﴾ (سورة الإسراء).

وقال تعالى: ﴿ ... **يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ** ﴿١١﴾ ﴾ (سورة المجادلة).

وعن ابن عمر رضي الله عنهما قال: قال رسول الله ﷺ: «لا يقيم الرّجُلُ الرّجُلَ من مجلسه ثم يجلس فيه» (أخرجه البخاري، في كتاب: الإستئذان، ٣١ـ باب: لا يقيم الرّجُلُ الرّجُلَ من مجلسه، ج/ ٣، الحديث (٦١٦٩)، ص ١٩٧).

لقد نظم الإسلام العلاقة بين الفرد والجماعة، وأوجد نظاماً يحث على تبادل الاحترام والتقدير والبعد عن الاحتقار. (أحمد، ١٤١٦هـ، ص ٢٩),

ويؤكد ذلك قوله تعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لا يَسْخَرْ قَوْمٌ مِّن قَوْمٍ عَسَىٰ أَن يَكُونُوا خَيْرًا مِّنْهُمْ وَلا نِسَاءٌ مِّن نِّسَاءٍ عَسَىٰ أَن يَكُنَّ خَيْرًا مِّنْهُنَّ وَلا تَلْمِزُوا أَنفُسَكُمْ وَلا تَنَابَزُوا بِالأَلْقَابِ بِئْسَ الاسْمُ الْفُسُوقُ بَعْدَ الإِيمَانِ وَمَن لَّمْ يَتُبْ فَأُوْلَئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ (١١) ﴾ (سورة الحجرات)

٧ ـ إظهار المحبة:

فهي سبب الاستحسان والتعبير عن الاحترام وكمال للإيمان وسبيل إلى الصداقة والاصطفاء.

قال الله تعالي: ﴿ إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ ... (١٠) ﴾ (سورة الحجرات).

وقال تعالى: ﴿ وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ ... (٧١) ﴾ (سورة التوبة).

وقال تعالى: ﴿ مُّحَمَّدٌ رَّسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ ... (٢٩) ﴾ (سورة الفتح).

وقال تعالى: ﴿ وَالَّذِينَ تَبَوَّءُوا الدَّارَ وَالإِيمَانَ مِن قَبْلِهِمْ يُحِبُّونَ مَنْ هَاجَرَ إِلَيْهِمْ ... (٩) ﴾ (سورة الحشر).

وعن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: «إن الله تعالى يقول يوم القيامة: أين المتحابون بجلالي؟ اليوم أظلهم في ظلي يوم لا ظل إلا ظلي» (أخرجه مسلم في كتاب: البر والصلة، باب: في فضل الحب في الله، ج/ ١٦، الحديث، (٦٤٩٤)، ص ٣٣٩).

وعن أبي هريرة عن النبي ﷺ: (أن رجلاً زار أخاً له في قرية أخرى، فأرصد الله له على مدرجته ملكاً، فلما أتى عليه قال: أين تريد؟ قال: أريد أخاً لي في هذه القرية، قال: هل لك عليه من نعمة تربها؟ قال لا غير

أني أحببته في الله عز وجل، قال: فإني رسول الله إليك، بأن الله قد أحبك كما أحببته فيه) (أخرجه مسلم في كتاب: البر والصلة، باب: في فضل الحب في الله، ج/ ١٦، الحديث (٦٤٩٥)، ص ٣٤٠).

وعن أنس بن مالك رضي الله عنه (أن رجلاً كان عند النبي ﷺ، فمر رجل به، فقال: يا رسول الله أني لأحب هذا فقال له النبي ﷺ «أعلمته؟» قال: لا، قال: «أعلمه» فلحقه، فقال: إني أحبك في الله، فقال: أحبك الذي أحببتني له) (أخرجه أبو داود في الأدب، (٥١٢٤).

وهناك نموذج آخر وهو الإخاء والحب بين المهاجرين والأنصار، يقول فليفل: كما آخى الرسول ﷺ بين المهاجرين والأنصار. كان الأنصار يتسابقون في مؤاخاة المهاجرين حتى يؤول الأمر على الاقتراع وكانوا يعطونهم البيوت والأثاث والأموال والأرض والخيل والبغال والحمير.. ويؤثرونهم على أنفسهم في كثير من الأمور، ويقول الأنصاري للمهاجر أنظر شطر مالي فخذه ويقول المهاجر: بارك الله لك في أهلك ومالك ودلني على السوق فكان من الأنصار الإيثار ومن المهاجرين التعفف وعزة النفس وعدم الطمع، وهكذا تكون الأخوة عزة نفس وتعفف في المقابل إيثار وكرم (فليفل، ١٩٨٨م، ص ٣٨).

ومن النماذج التي لا تزال وستبقى إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها، حب أهل المدينة للرسول ﷺ: ودليل ذلك فرحهم بقدومه إليهم وما سجل التاريخ استقبالاً شعبياً صادقاً عظيماً كما سجل استقبال أهل المدينة لرسول الله ﷺ حتى أن الأناشيد التي قيلت في هذه المناسبة لا تزال وستبقى في ذاكرة كبار المسلمين وصغارهم إلى يوم القيامة. ومن أناشيدهم ما يلي: (فليفل، ١٩٨٨م، ص ص ٣٧-٣٨).

طلـع البـدر علينا　　　　　مـن ثنيـات الوداع
وجب الشكر علينا　　　　　مــا دعـــا لله داع
أيها المبعـوث فينـا　　　　　جئت بالأمر المطاع
جئت شرفت المدينة　　　　　مرحباً يا خيـر داع

يقول عبد الله علوان في وسائل التعميق لروح الأخوة وتوثيق عرى المحبة، : ومما لا يختلف فيه اثنان أن المسلم إذا أخبر أخاه أنه يحبه، وإذا علم أنه يدعو له في ظهر الغيب، وإذا أبدره بالبشر بالمصافحة عند اللقاء، وإذا هنأه وقدم له الهدية عند وجود المناسبة، وإذا سارع إلى زيارته بين كل فترة، وإذا أبدى له اهتماماً عظيماً في قضاء حوائجه والمشاركة الوجدانية لآلامه وأحزانه لا يختلف اثنان أن الأخ إذا قام بتنفيذ هذه الوسائل على الوجه الأكمل نحو أخيه، توثقت بينهما عرى المودة وتعمقت معاني المحبة وتمت أخوة الإسلام . . بل زادتها الأيام توثيقاً وتعميقاً» (فليفل، ١٩٨٨م، ص ٢٩).

وهناك نماذج من الأخوة الصادقة في حياة الرسول ﷺ منها على سبيل المثال لا الحصر، الأخوة بين الرسول ﷺ والصديق، والأخوة بين الرسول ﷺ وزيد بن حارثة، والأخوة بين الرسول ﷺ وأنس بن مالك، وحب الرسول ﷺ لأصحابه، ومنهم على سبيل المثال لا الحصر، حب الرسول ﷺ لجعفر بن أبي طالب وابنه عبد الله، وحب الرسول ﷺ لعمه العباس، وحب الرسول ﷺ لعمر بن الخطاب، وحب الرسول ﷺ لعثمان بن عفان، وحب الرسول ﷺ لعلي بن أبي طالب، وحب الرسول ﷺ للأنصار، وحب الصحابة رضي الله عنهم لرسول الله ﷺ ولو تطرقنا إلى هذه النماذج لطال الحديث عنها.

ومن هذه النماذج، حول الحب والأخوة في الإسلام بين النبي ﷺ والنجاشي ملك الحبشة (أصحمه). حين بعث النبي ﷺ برسائله إلى الملوك والأمراء، يدعوهم إلى الإسلام، كان النجاشي أول من أسلم وأكرم وفادة أصحاب النبيﷺ وأحسن الرد على كتابه، وبعث إليه وفداً من أصحابه، وحمّلهم إلى رسول الله - صلى الله عليه وسلم - كل عواطف المودة والإخلاص، وحين قدم وفد النجاشي على رسول الله ﷺ قام رسول الله ﷺ بخدمتهم بنفسه فقال له أصحابه: نحن نكفيك يا رسول الله فقال رسول الله ﷺ: «إنهم كانوا لأصحابي مكرمين وإني أحب أن أكافئهم» ويوم مات النجاشي قام النبي ﷺ فقال لهم: «مات اليوم رجل صالح، فقوموا فصلوا على أخيكم أصحمة (أي النجاشي) وخرج بهم إلى المصلى فصف بهم وكبر أربع تكبيرات فصلى عليه صلاة الغائب، وصلى عليه المسلمون معه (فليفل، ١٩٨٨م، ص ٣٦).

٨ ـ طول الصمت والإنصات للآخرين:

فإنه يكسب صفو المحبة والاحترام، ويؤمن من سوء المغبة، ويلبس ثوب الوقار ويكفي مؤنة الاعتذار(الجحدلي ١٤١٠هـ، ص ٥٧).

وعن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: «من كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليقل خيراً أو ليصمت» (أخرجه البخاري في كتاب: الأدب، باب: إكرام الضيف وخدمته إياه بنفسه، ج/ ٣، الحديث (٦١٣٥ , ٦١٣٦)، ص ١٦٥).

٩ ـ التواضع:

فهو دليل على رفعة نفس صاحبه وسهولة التعامل معه.

قال الله تعالى: ﴿وَاخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ ﴿٢١٥﴾﴾(سورة الشعراء). وقوله تعالى: ﴿... وَاخْفِضْ جَنَاحَكَ لِلْمُؤْمِنِينَ ﴿٨٨﴾﴾ (سورة الحجر).

وقوله تعالى: ﴿وَلَا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلَا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرَحًا إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ ﴿١٨﴾﴾(سورة لقمان: الآية ١٨]

وقال الله تعالى: ﴿قُلْ مَا أَسْأَلُكُمْ عَلَيْهِ مِنْ أَجْرٍ وَمَا أَنَا مِنَ الْمُتَكَلِّفِينَ ﴿٨٦﴾﴾(سورة ص).

وقوله تعالى: ﴿وَلِلَّهِ يَسْجُدُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ مِن دَابَّةٍ وَالْمَلَائِكَةُ وَهُمْ لَا يَسْتَكْبِرُونَ ﴿٤٩﴾﴾ (سورة النحل).

وقال تعالى: ﴿وَعِبَادُ الرَّحْمَنِ الَّذِينَ يَمْشُونَ عَلَى الْأَرْضِ هَوْنًا ... ﴿٦٣﴾﴾(سورة الفرقان).

وعن عياض بن حمار رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: «إن الله أوحى إليّ أن تواضعوا حتى لا يفخر أحد على أحد، ولا يبغي أحد على أحد» (أخرجه مسلم في كتاب الجنة، باب: الصفات التي يعرف بها في الدنيا أهل الجنة وأهل النار، ج/ ١٧، الحديث (٧١٣٩)، ص ١٩٧).

وعن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله ﷺ قال: «ما نقصت صدقة من مال، وما زاد عبداً بعفو إلا عزاً، وما تواضع أحد لله إلا رفعه الله» (أخرجه مسلم في كتاب: البر والصلة، باب: استحباب العفو والتواضع، ج/ ١٦، الحديث (٦٥٣٥)، ص ٣٥٧).

وقد كان رسول الله ﷺ المثل الأعلى في التواضع كما روى أنس بن مالك رضي الله عنه قال: (إن كانت الأمة من إماء المدينة لتأخذ بيد النبي ﷺ فتنطلق به حيث شاءت) (أخرجه البخاري في كتاب: الأدب، باب: الكبر، ج/ ٣، الحديث (٦٠٧٢)، ص ١٥٢).

عن جرير البجلي عن النبي ﷺ: قال: قال رسول الله ﷺ «من يحرم الرفق يحرم الخير» (أخرجه مسلم في كتاب: البر والصلة، باب: فضل الرفق، ج/ ١٦، الحديث (٦٥٤١)، ص ٣٦١).

عن عائشة رضي الله عنها أن رسول الله ﷺ قال: «يا عائشة: إن الله رفيق يحب الرفق، ويعطي على الرفق ما لا يعطي على العنف، وما لا يعطي على سواه» (أخرجه مسلم في كتاب: البر والصلة، باب: فضل الرفق، ج/ ١٦، الحديث (٦٥٤٤)، ص ٣٦٢)، وعن عائشة رضي الله عنها عن النبي ﷺ قال: «إن الرفق لا يكون في شيء إلا زانه، ولا ينزع من شيء إلا شانه» (أخرجه مسلم في كتاب: البر والصلة، باب: فضل الرفق، ج/ ١٦، الحديث (٦٥٤٥)، ص ٣٦٢).

وروى البخاري عن أنس بن مالك أن أعرابياً بال في المسجد، فقاموا إليه فقال رسول الله ﷺ: «لا تزرموه ثم دعا بدلو من ماء فصب عليه» (أخرجه البخاري في كتاب: الأدب، باب: الرفق في الأمر كله، ج/ ٣، الحديث (٦٠٢٥)، ص ١٤٣).

١٠ ـ الرحمة والعطف والتودد:

فهي سبيل إلى الإيناس وجلب القلوب. قال الله سبحانه وتعالى: ﴿ **وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلاَّ رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ ﴿١٠٧﴾** ﴾ (سورة الأنبياء).

وقال تعالى: ﴿ لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُم بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ (١٢٨) ﴾ (سورة التوبة).

وقال عز وجل: ﴿ مُّحَمَّدٌ رَّسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ ... (٢٩) ﴾ (سورة الفتح).

وقال تعالى: ﴿ لا تَمُدَّنَّ عَيْنَيْكَ إِلَىٰ مَا مَتَّعْنَا بِهِ أَزْوَاجًا مِّنْهُمْ وَلا تَحْزَنْ عَلَيْهِمْ وَاخْفِضْ جَنَاحَكَ لِلْمُؤْمِنِينَ (٨٨) ﴾ (سورة الحجر).

١١ ـ التعاون والبر:

فبهما تؤلف الأعداء، فضلاً عن الأصدقاء، فالبر والتعاون يثنيهم عن البغضاء ويعطفهم على المحبة والوفاء) الجحدلي ١٤١٠هـ، ص ٦٠).

وقال الله تعالى: ﴿ ... وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ... (٢) ﴾(سورة المائدة). فالتقوى ترضي الله ـ عز وجل ـ والبَر يرضي الناس.

وقال تعالي: ﴿ وافعلوا الخير لعلكم تفلحون (٧٧) ﴾ (سورة الحج).

وقال تعالى: ﴿ مَن يَشْفَعْ شَفَاعَةً حَسَنَةً يَكُن لَّهُ نَصِيبٌ مِّنْهَا ... (٨٥) ﴾ (سورة النساء).

وقال تعالى: ﴿ ... وَمَا تُقَدِّمُوا لأَنفُسِكُم مِّنْ خَيْرٍ تَجِدُوهُ عِندَ اللَّهِ هُوَ خَيْرًا وَأَعْظَمَ أَجْرًا ... (٢٠) ﴾ (سورة المزمل).

وأعظم البر حسن الخلق كما روى النواس بن سمعان عن النبي ﷺ: «البر حسن الخلق، والإثم ما حاك في صدرك وكرهت أن يطلع عليه الناس» (أخرجه مسلم في كتاب: البر والصلة، باب: تفسير البر والإثم، ج/ ١٦، الحديث (٦٤٦٣)، ص ص ٣٢٦, ٣٢٧).

وعن أبي هريرة ـ رضي الله عنه ـ عن النبي ﷺ: « من نفس عن مسلم كربة من كرب الدنيا نفس الله عنه كربة من كرب يوم القيامة ومن يسر على معسر يسر الله عليه في الدنيا والآخرة، ومن ستر على مسلم ستره الله في الدنيا والآخرة، والله في عون العبد ما كان العبد في عون أخيه» (أخرجه مسلم في كتاب: الذكر والدعاء، باب: فضل الاجتماع على تلاوة القرآن وعلى الذكر، ج/ ١٧، الحديث (٦٧٩٣)، ص ص ٢٣ ـ ٢٤).

١٢ ـ التشجيع والمكافأة على المعروف:

فإنه يبعث على مواصلة الصلة والإحسان ودليل على الوفاء وحسن العهد.

قال الله تعالى: ﴿ ... وَلا تَنسَوُا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ ... ﴿٢٣٧﴾ ﴾ (سورة البقرة).

١٣ ـ العفو والتسامح:

فإنها سبيل إلى الإصلاح وعلاج للبغضاء والاعتداء، ومدخل إلى الصداقة والولاء وفوز بحب الله ومغفرته وأجره.

قال الله تعالى ﴿ ... وَإِن تَعْفُوا وَتَصْفَحُوا وَتَغْفِرُوا فَإِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَّحِيمٌ ﴿١٤﴾ ﴾ (سورة التغابن).

قال الله تعالى: ﴿ خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ ﴿١٩٩﴾ ﴾ (سورة الأعراف).

وقال سبحانه وتعالى: ﴿ الَّذِينَ يُنفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ وَالْكَاظِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴿١٣٤﴾ ﴾ (سورة آل عمران).

وقال الله - عز وجل - : ﴿ **وَجَزَاءُ سَيِّئَةٍ سَيِّئَةٌ مِّثْلُهَا فَمَنْ عَفَا وَأَصْلَحَ فَأَجْرُهُ عَلَى اللَّهِ إِنَّهُ لا يُحِبُّ الظَّالِمِينَ** ﴿٤٠﴾ ﴾ (سورة الشورى) .

وقال تعالى : ﴿ ... **وَلْيَعْفُوا وَلْيَصْفَحُوا أَلا تُحِبُّونَ أَن يَغْفِرَ اللَّهُ لَكُمْ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَّحِيمٌ** ﴿٢٢﴾ ﴾ (سورة النور) .

وعن أبي هريرة رضي الله عنه عن رسول الله ﷺ قال : «ما نقصت صدقة من مال وما زاد الله عبداً بعفو إلا عزاً وما تواضع أحد لله إلا رفعه» (أخرجه مسلم في كتاب : البر والصلة ، باب : استحباب العفو والتواضع ، ج/ ١٦ الحديث (٦٥٣٥)، ص (٣٥٧) .

١٤ ـ النصح:

فإنه مقتضى الأخوة والإيمان ومؤد إلى زيادة الثقة والاطمئنان ونابع من حب الخير وحيازته للمنصوح (الجحدلي، ١٤١٠ ، ص ٦٤) . وقد وردت آيات كثيرة في النصح منها على سبيل المثال لا الحصر قول الله سبحانه تعالى : ﴿ **قَالُوا يَا أَبَانَا مَا لَكَ لا تَأْمَنَّا عَلَىٰ يُوسُفَ وَإِنَّا لَهُ لَنَاصِحُونَ** ﴿١١﴾ ﴾ (سورة يوسف) .

قال الله تعالى : ﴿ **إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ** ... ﴿١٠﴾ ﴾ (سورة الحجرات) .

وقوله تعالى : ﴿ ... **وَنَصَحْتُ لَكُمْ وَلَكِن لاَّ تُحِبُّونَ النَّاصِحِينَ** ﴿٧٩﴾ ﴾ (سورة الأعراف) .

وقال تعالى : ﴿ ... **وَأَنصَحُ لَكُمْ** ... ﴿٦٢﴾ ﴾ (سورة الأعراف) .

وقال تعالى : ﴿ ... **يَا مُوسَىٰ إِنَّ الْمَلأَ يَأْتَمِرُونَ بِكَ لِيَقْتُلُوكَ فَاخْرُجْ إِنِّي لَكَ مِنَ النَّاصِحِينَ** ﴿٢٠﴾ ﴾ (سورة القصص) .

وقال عز وجل: ﴿ ... **وَأَنَا لَكُمْ نَاصِحٌ أَمِينٌ** ﴿٦٨﴾ ﴾(سورة الأعراف).

وقوله تعالى: ﴿ ... **فَقَالَتْ هَلْ أَدُلُّكُمْ عَلَىٰ أَهْلِ بَيْتٍ يَكْفُلُونَهُ لَكُمْ وَهُمْ لَهُ نَاصِحُونَ** ﴿١٢﴾ ﴾(سورة القصص).

وعن تميم بن أوس الداري رضي الله عنه أن النبي ﷺ قال: «الدين النصيحة» قلنا: لمن؟ قال: «لله ولكتابه ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم» (أخرجه مسلم في كتاب: الإيمان، باب: الدين النصيحة، ج/ ٢، الحديث (١٩٤)، ص ٢٢٨).

عن جرير قال: «بايعت رسول الله ﷺ على إقام الصلاة وإيتاء الزكاة، والنصح لكل مسلم» (أخرجه مسلم في كتاب: الإيمان، باب: الدين النصيحة، ج/ ٢، الحديث (١٩٧)، ص ٢٢٨).

١٥ ـ الإصلاح:

فبالإصلاح يرأب الصدع وتلتقي النفوس بعد نزاع. قال الله تعالى: ﴿ **لا خَيْرَ فِي كَثِيرٍ مِّن نَّجْوَاهُمْ إِلاَّ مَنْ أَمَرَ بِصَدَقَةٍ أَوْ مَعْرُوفٍ أَوْ إِصْلاحٍ بَيْنَ النَّاسِ** ... ﴿١١٤﴾ ﴾ (سورة النساء).

وقال تعالى: ﴿ ... **وَأَصْلِحُوا ذَاتَ بَيْنِكُمْ** ... ﴿١﴾ ﴾ (سورة الأنفال).
وقال تعالى: ﴿ ... **وَالصُّلْحُ خَيْرٌ** ... ﴿١٢٨﴾ ﴾(سورة النساء).

وقال عز وجل: ﴿ **إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ** ... ﴿١٠﴾ ﴾ (سورة الحجرات).

وقوله سبحانه وتعالى: ﴿ **مَنْ عَمِلَ صَالِحًا فَلِنَفْسِهِ وَمَنْ أَسَاءَ فَعَلَيْهَا ثُمَّ إِلَىٰ رَبِّكُمْ تُرْجَعُونَ** ﴿١٥﴾ ﴾(سورة الجاثية).

وقوله عز وجل: ﴿ وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلاً مِّمَّن دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَمِلَ صَالِحًا وَقَالَ إِنَّنِي مِنَ الْمُسْلِمِينَ ﴿٣٣﴾ ﴾ (سورة فصلت).

وقوله تبارك وتعالى: ﴿ ... أَنَّ الأَرْضَ يَرِثُهَا عِبَادِيَ الصَّالِحُونَ ﴿١٠٥﴾ ﴾ (سورة الأنبياء).

وقوله عز وجل: ﴿ ... إِنَّا لا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُصْلِحِينَ ﴿١٧٠﴾ ﴾ (سورة الأعراف).

وقوله سبحانه وتعالى: ﴿ ... وَاللَّهُ يَعْلَمُ الْمُفْسِدَ مِنَ الْمُصْلِحِ ... ﴿٢٢٠﴾ ﴾ (سورة البقرة).

وقوله تعالى: ﴿ ... وَمَن يُؤْمِنْ بِاللَّهِ وَيَعْمَلْ صَالِحًا يُكَفِّرْ عَنْهُ سَيِّئَاتِهِ ... ﴿٩﴾ ﴾ (سورة التغابن).

وقوله عز وجل: ﴿ ... فَمَن كَانَ يَرْجُو لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلاً صَالِحًا وَلا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا ﴿١١٠﴾ ﴾ (سورة الكهف).

وقوله سبحانه وتعالى: ﴿ وَأَمَّا مَنْ آمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَلَهُ جَزَاءً الْحُسْنَىٰ ... ﴿٨٨﴾ ﴾ (سورة الكهف). وعن الإصلاح جاء في السنة النبوية الشريفة ما يلي:

وعن أم كلثوم بنت عقبة بن أبي معيط رضي الله عنها قالت: سمعت رسول الله ﷺ يقول: «ليس الكذاب الذي يصلح بين الناس فينمي خيراً أو يقول خيراً» (أخرجه البخاري في كتاب: الصلح، باب: ليس الكاذب الذي يصلح بين الناس، ج/ ١، الحديث (٢٦٩٢)، ص ص ٥٩٦-٥٩٧). (ومسلم في كتاب: البر والصلة، باب: تحريم الكذب وبيان المباح منه، ج/ ١٦، الحديث (٦٥٧٦)، ص ٣٧٣).

وعن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: «كل سلامى من الناس عليه صدقة، كل يوم تطلع فيه الشمس تعدل بين الاثنين صدقة، وتعين الرجل في دابته فتحمله عليها أو ترفع له عليها متاعه صدقة، والكلمة الطيبة صدقة وبكل خطوة تمشيها إلى الصلاة صدقة، وتميط الأذى عن الطريق صدقة» (أخرجه مسلم في كتاب: الزكاة، باب: بيان أن اسم الصدقة يقع على كل نوع من المعروف، ج/ ٧، الحديث (٢٣٣٢)، ص ٩٦). (ومعنى: «تعدل بين الاثنين» أي تصلح بينهما بالعدل).

وعن سهل بن سعد رضي الله عنه أن أهل قباء اقتتلوا حتى تراموا بالحجارة، فأخبر رسول الله ﷺ بذلك فقال: «اذهبوا بنا نصلح بينهم» (أخرجه البخاري في كتاب الصلح، باب: قول الإمام لأصحابه أذهبوا بنا نصلح، ج/ ١، الحديث (٢٦٩٣)، ص ٥٩٧).

١٦ ـ الإيثار والمواساة:

فهي أبلغ تعبير عن المحبة والصلة، وأرقى عمل يؤدي إلى المحبة والترابط.

قال الله تعالى: ﴿ **وَيُطْعِمُونَ الطَّعَامَ عَلَىٰ حُبِّهِ مِسْكِينًا وَيَتِيمًا وَأَسِيرًا** ﴿٨﴾ ﴾ (سورة الإنسان). ويمتدح الله عز وجل المستضعفين بالإيثار فيقول عز وجل: ﴿ ... **وَيُؤْثِرُونَ عَلَىٰ أَنفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ** ... ﴿٩﴾ ﴾ (سورة الحشر). وهذه الآية الكريمة نزلت في الصحابي من الأنصار، الذي نزل عنده ضيف ولم يكن عنده إلا قوته وقوت عياله، فقال لامرأته نوّمي الصبية، أطفئي السراج، وقربي للضيف ما عندك، فنزلت هذه الآية، وقيل أنه أهدى لرجل من أصحاب رسول الله ﷺ رأس شاه فقال: «إن أخي فلاناً وعياله أحوج إلى هذا منا، فبعثه إليهم، فما زال يبعث به واحد إلى

آخر، حتى تداولته سبعة أبيات، حتى رجعت إلى أولئك (أي إلى الأول، وهذا من شأنه إبعاد رذيلة الأنانية من المجتمع وحب الذات عنه، ويؤدي على تقوية الأواصر بين أفراده (الفرج، ١٤١٨هـ، ص ص ٨٨- ٨٩).

١٧ ـ الصدق والوفاء بالوعد والعهد:

فالصدق منجاة لصاحبه، حيث يهديه إلى البر والبر يهدي إلى الجنة، والوفاء بالوعد يكسب الثقة والاطمئنان، وكلاهما يعملان على إدامة الوصل والتأليف بين القلوب. ومن أجل ذلك كان لهما مكانة عالية التشريع الإسلامي، قال الله تعالى: ﴿ **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ** ﴿١١٩﴾ ﴾ (سورة التوبة). وقوله تعالى: ﴿ **لِيَجْزِيَ اللَّهُ الصَّادِقِينَ بِصِدْقِهِمْ ...** ﴿٢٤﴾ ﴾ (سورة الأحزاب). وقوله تعالى: ﴿ **قَالَ اللَّهُ هَذَا يَوْمُ يَنفَعُ الصَّادِقِينَ صِدْقُهُمْ ...** ﴿١١٩﴾ ﴾ (سورة المائدة).

وقوله سبحانه وتعالى: ﴿ ... **فَلَوْ صَدَقُوا اللَّهَ لَكَانَ خَيْرًا لَّهُمْ** ﴿٢١﴾ ﴾ (سورة محمد).

والصدق هو قول الحقيقة من غير زيادة ولا نقصان، وهو من أهم الخصال التي يجب توفرها في رجل العلاقات الإنسانية؛ لأن الصدق يتضح في سلوك الفرد، والعمل الصادق يرتقي بصاحبه إلى أسمى المنازل، والصدق يولد المحبة والود بين الناس والصديق من صدقك لا من صدقك في كل شيء، ولذا فإن من الواجب على جميع المربين تربية النشء على هذه الصفة الطيبة بتحسين سلوك من حولهم من أبنائهم ومن أقاربهم، ومن جيرانهم ومن إخوانهم في الإسلام وتعويدهم على الصدق والصراحة في القول والعمل.

ومن الأحاديث الدالة على الصدق قول الرسول ﷺ: «دع ما يريبك إلى ما لا يريبك فإن الصدق طمأنينة والكذب ريبة» (أخرجه الترمذي في صفة القيامة، الحديث (٢٥١٨)، ص ١ : ٦٦٨)، والإمام أحمد في مسنده (١ : ٢٠٠).

وعن عبد الله بن مسعود عن النبي ﷺ قال: «عليكم بالصدق فإن الصدق يهدي إلى البر، وإن البر يهدي إلى الجنة، وما يزال الرجل يصدق، ويتحرى الصدق حتى يكتب عند الله صديقاً، وإياكم والكذب، فإن الكذب يهدي إلى الفجور، وإن الفجور يهدي إلى النار وما يزال الرجل يكذب ويتحرى الكذب، حتى يكتب عند الله كذاباً» (أخرجه البخاري في كتاب: الأدب، باب: قول الله تعالى: ﴿ **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ** ﴿١١٩﴾ ﴾ (التوبة: ١١٩)، ج/ ٣، الحديث (٦٠٩٤)، ص ١٥٧).

لقد استطاع الإسلام أن يحمي أفراد المجتمع من الوقوع في الفجور، وذلك بالتأكيد على فضيلة الصدق والالتزام بها، لأن الصدق يهدي إلى البر ويدفع الإنسان إلى طريق الخير والعمل الصالح. كما نهى عن رذيلة الكذب، لأن الكذب والعياذ بالله- يهدي إلى الفجور وارتكاب المعاصي، وإذا ظهر الفجور في مجتمع ما فهو مؤذن بخرابه ودماره وتحطيم أفراده، ناهيك عن العقاب في الآخرة، وضيق العيش في الدنيا.

والصدق يكون مع الله، ومع الناس، ومع النفس. فالصدق مع الله يكون بتنفيذ أوامره وعبادته حق العبادة، وعدم الإشراك به، والصدق مع الناس يكون بحسن التعامل معهم، وعدم غشهم أو المكر بهم، أو تزييف الحقائق عليهم، والصدق مع النفس يكون بعدم إيرادها المهالك، واللجوء

إلى الله في السر والعلن وأداء الأعمال الصالحة، للفوز برضوان الله تعالى (الفرج، ١٤١٨هـ، ص ص ٥٠ ـ ٥١).

أما الوفاء بالوعد والعهد، وهما نوعان من الصدق، فقد صرح القرآن بأهميتهما كما قال تعالى في معرض مدح المؤمنين: ﴿ **الَّذِينَ يُوفُونَ بِعَهْدِ اللَّهِ وَلا يَنقُضُونَ الْمِيثَاقَ** ﴿٢٠﴾ ﴾ (سورة الرعد).

وقوله تعالى: ﴿ **وَأَوْفُوا بِعَهْدِ اللَّهِ إِذَا عَاهَدتُّمْ وَلا تَنقُضُوا الأَيْمَانَ بَعْدَ تَوْكِيدِهَا وَقَدْ جَعَلْتُمُ اللَّهَ عَلَيْكُمْ كَفِيلاً إِنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا تَفْعَلُونَ** ﴿٩١﴾ ﴾ (سورة النحل).

وفي معرض الذم للكاذبين والمخلفين للوعد والعهد، يقول الرسول ﷺ: «ثلاث من كن فيه كان منافقاً ومن كانت فيه خصلة منهن كانت فيه خصلة من النفاق». وفي رواية «آية المنافق ثلاث: إذا حدث كذب، وإذا وعد أخلف، وإذا أؤتمن خان» (أخرجه مسلم في كتاب: الإيمان، باب: بيان خصال المنافق، ج/ ٢، الحديث (٢٠٩)، ص ٢٣٥)، (وأخرجه البخاري في كتاب: الإيمان، باب: علامة المنافق، ج/ ١، الحديث (٣٣)، ص ١٩).

والعهد نوعان: عهد مع الله وعهد مع الناس، فأما عهد الله فهو الالتزام بشرعه وما عاهد المسلم ربه عليه، وأما العهد الذي مع الناس فيكون بالتمسك بالالتزامات الصحيحة التي ينبغي التمسك بها بينهم في سائر العلاقات والمعاملات (هاشم، د. ت ص ١٥٨).

ويؤكد ذلك قوله تعالى: ﴿ ... **وَبِعَهْدِ اللَّهِ أَوْفُوا ذَلِكُمْ وَصَّاكُم بِهِ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ** ﴿١٥٢﴾ ﴾ (سورة الأنعام).

أما بالنسبة لما بين الناس، فيقول الله سبحانه عز وجل: ﴿ **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ** ... ﴿١﴾ ﴾ (سورة المائدة).

وفي الحديث المتفق عليه: عن عبد الله بن عمرو بن العاص - رضي الله عنهما - أن رسول الله ﷺ قال: «أربع خلال من كن فيه كان منافقاً خالصاً: من إذا حدث كذب، وإذا وعد أخلف، وإذا عاهد غدر، وإذا خاصم فجر، ومن كانت فيه خصلة منهن كانت فيه خصلة من النفاق حتى يدعها»(أخرجه البخاري، في كتاب: الجزية والموادعة، باب: إثم من عاهد ثم غدر، ج/ ٢، الحديث (٣١٧٨)، ص ص ١٠٣-١٠٤).

لقد قرر الإسلام مبدأ الوفاء وأكد الوصية به، فعلى ضوئه يثق الأفراد والجماعات بعضهم في بعض، وتجري العلاقات الإنسانية بينهم بروح الأخوة والمحبة، قال الله تعالى: ﴿ ... **وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولاً** ﴿٣٤﴾ ﴾ (سورة الإسراء).

وقال سبحانه وتعالى: ﴿ ... **وَبِعَهْدِ اللَّهِ أَوْفُوا ذَلِكُمْ وَصَّاكُم بِهِ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ** ﴿١٥٢﴾ ﴾ (سورة الأنعام).

والوفاء بالعهد من أهم المبادئ التي يقوم عليها بناء الشخصية المسلمة، ونقض العهد يؤدي إلى الضياع والخسران. (هاشم، د. ت، ص ١٥٨).

١٨ - الشورى وتبادل الرأي:

فهي تضفي على نفس المستشار شيئاً من الراحة والرضا، وبها تنكشف الجوانب الغامضة وتظهر الحقائق المغمورة، كما أنها تساعد على تقبل القرار وتنفيذ مضمونه بدافع ذاتي ونشاط متواصل. وبالتالي فإن المشورة وتبادل الرأي تقوي رابطة الألفة والمحبة بين المستشير والمستشار وتحقيق التعاون الذي هو ثمرة من ثمراتها (الجحدلي، ١٤١٠هـ، ص ٧٢).

ولقد أمر الله رسوله ﷺ بمشاورة أصحابه فقال تعالى:

﴿ ... وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾ ﴾ (سورة آل عمران) .

كما امتدح رسوله والمؤمنين معه حينما جعلوا للشورى مكانا وكيانها في جميع أمورهم قال تعالى : ﴿ وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴿٣٨﴾ ﴾ (سورة الشورى) .

ولقد كان من الممكن أن يوحي إلى رسول الله ﷺ بالرأي الصائب ، فيفرضه على الناس دون مشورة ولكن الله عز وجل أراد أن يكون مبدأ المشاورة هو المبدأ العام في النظام السياسي والاجتماعي للأمة وعاملاً رئيسياً في توطيد العلاقة الإنسانية بينهم ، فجعل من الرسول أسوة حسنة .

وقد يكون هناك من أهل الرأي والمشورة من يدلي بالرأي الصائب الذي ينفع الله به المجتمع المسلم ، لذا كان رسول الله ﷺ يستشير أصحابه في كثير من الأمور ، كما في حفر الخندق ، وطمس الآبار يوم بدر ، والأسرى ، ومتى تحققت الطاعة من الرعية والاستشارة من الراعي فإن خطوات هذا المجتمع ستكون بلا شك أكثر ثباتاً واستقامة على الطريق المستقيم ، وهذا ما تحقق فعلاً للمجتمع المسلم في كثير من الحقب التي توالت عليه (الفرج ، ١٤١٨هـ ، ص ٩١) .

ويقول أحمد : «إن للإسلام فضل السبق في مجال الشورى ، وأن الشورى تعد من أهم المبادئ التي يقوم عليها النظام الإسلامي وفي كافة مجالاته : السياسية ، الإدارية ، الاجتماعية ، الاقتصادية فالتصرف في أمور الدولة ينبغي أن يكون بالاجتهاد والتفاكر بين أهل الفضل والمعرفة ، وإن التفاكر وتبادل الآراء وخاصة في وضع السياسات واتخاذ القرارات يؤدي إلى سلامة ودقة التصرف» (أحمد ، ١٤١٦هـ ، ص ٨٣) .

أما أبو ركبة وأبو غنيمة فيقولان: «وضع التشريع الإسلامي مبدأ الشورى، وجعله نظاماً عاماً تسير عليه الأمة في تنظيم كافة أمورها وتدبير جميع شئونها، وليكون وقاية من أخطاء قد تكون مفتاحاً لكثير من الشر» (أبو ركبة، وأبو غنيمة، ١٤٠١هـ، ص ٢٦).

ويقول المطيري: «تعد الشورى في الإسلام ركناً جوهرياً يرتكز عليه نظام الدولة الإسلامية، حيث ينبغي للقائد أن يشاور أفراد مجموعته فيما يتخذ من قرارات، وذلك باستطلاع آرائهم في مرحلة إعداد القرار، حتى إذا انتهى إلى رأي مقنع أمضاه. فقد دلت الآيات الكريمة التي وردت على أن الله أمر رسوله ﷺ أن يشاور أصحابه ويستشيرهم في كل ما لم ينزل به وحي، كما أن الله سبحانه وتعالى أثنى على المؤمنين الذين من صفاتهم الأساسية تطبيق مبدأ الشورى. وقد طبق الخلفاء الراشدون مبدأ الشورى اقتداء بالرسول ﷺ وإتباعاً لسنته في كل ما يتعلق بتنظيم وإدارة شئون الدولة الإسلامية آنذاك، مثل الأراضي التي فتحها المسلمون ورواتب الجند، والدواوين وتعيين الولاة والعمال وجمع العشور وغير ذلك (المطيري، ١٤١٧هـ، ص ٢٤١).

والشورى تمحص الرأي وتسدده، والشورى تقوي العزيمة وتشحذ الهمة، والشورى تدفع إلى الإخلاص في القول والعمل، وقد روي أن الرسول ﷺ كان يشارك قومه الرأي حتى قبل البعثة، وحث القرآن الكريم على الشورى، ومن هنا أصبحت الشورى ركناً أساسياً من أركان الإدارة الإسلامية، والقائد عليه مشورة من يعملون معه، وعليه أن يأخذ رأيهم، وله في النهاية حق إصدار القرار، وعليهم الصدق في المشورة، وعليهم الطاعة فيما صدر إليهم من أمر. ومما يؤكد ذلك ما روي عن علي بن أبي طالب كرم الله وجهه أنه قال: سئل رسول الله ﷺ عن العزم فقال:

«مشاورة أهل الرأي ثم أتباعهم» كما روي أن رسول الله ﷺ: قال لأبي بكر الصديق وعمر بن الخطاب رضي الله عنهما: «لو اجتمعتما في مشورة ما خالفتكما» (البرعي، ومرسي، ١٤١١هـ، ص ١٥٠).

ولقد أشار القرآن الكريم فيمن يشاور أهله في الأمر، وأورد ما قامت به ملكة سبأ مع رعيتها حين دعاها نبي الله سليمان عليه السلام، وما قامت به من استشارة قومها فيما يجب عمله (البرعي، ومرسي، ١٤١١هـ، ص ١٥١).

وقال الله سبحانه وتعالى فيمن يشاور أهله: ﴿**قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّىٰ تَشْهَدُونِ** ﴿٣٢﴾﴾ (سورة النمل).

ويقول الحقيل: «تقوم علاقات المسلمين بعضهم ببعض على مبدأ الشورى، وليس أبقى على العلاقات الإنسانية من أن تربى الأجيال على هذا المبدأ الذي يسمونه في الغرب «الديمقراطية» فإحساس المسلم بأن له رأياً في أموره الحياتية يقوي علاقته بالغير وينير فيه الانتماء العميق لمجتمعه» (الحقيل، ١٤١٤هـ، ص ص ٢٩- ٣٠).

١٩ ـ القدوة الحسنة:

فهي خير وسيلة لاجتذاب الآخرين وتوثيق الصلات بهم والتأثير فيهم، كما أنها دليل واضح على صدق الشخص وإخلاصه لامتثاله وممارسته لما يدعوا إليه. ولذلك جعل الله عز وجل نبيه محمداً ﷺ أسوة حسنة لأمته ونموذجاً عالياً للإنسان المؤمن بعد أن أدبه فأحسن تأديبه ورباه على خلق القرآن الكريم قال سبحانه وتعالى: ﴿**لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا** ﴿٢١﴾﴾ (سورة الأحزاب).

ويقول سبحانه في حقهﷺ : ﴿ وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ ﴿٤﴾ ﴾(سورة القلم) .

والقدوة الحسنة يجب أن تكون في كل قول وعمل ، وتتصل هذه الصفة بالأخلاق الحسنة الحميدة ، وبالانضباط في مواعيد العمل والالتزام بالمبادئ الإسلامية السليمة كالإخلاص والأمانة والصدق ، وحب الخير للآخرين .

ويجب أن يكون رجل العلاقات الإنسانية ، قدوة حسنة في قوله وعمله ومطبقاً للمبادئ التي يدعو إليها ، فلا يكفي أن يكون عالماً أو خطيباً بارعاً دون أن يكون عمله مطابقاً لما يقول وما يدعوا إليه فمتى ما خالف الإنسان قوله أصبحت دعوته دون تأثير أو فاعلية ولذا قال الله سبحانه وتعالى : ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لا تَفْعَلُونَ ﴿٢﴾ كَبُرَ مَقْتًا عِندَ اللَّهِ أَن تَقُولُوا مَا لا تَفْعَلُونَ ﴿٣﴾ ﴾ (سورة الصف) .

والرسول ﷺ كان مثالاً متميزاً في خلقه وتعامله ودعوته ونصحه وسلوكه وأقواله وأفعاله ، كان مطبقاً لتعاليم القرآن الكريم وآدابه وتشريعاته ، فالرسول عليه الصلاة والسلام بحق مثل يتأسى به وقدوة لأفراد مجتمع الصحابة ومن جاء بعده من أمته .

ويقول تعالى : ﴿ لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُم بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ ﴿١٢٨﴾ ﴾(سورة التوبة : الآية ١٢٨] .

ولقد كان رسولنا ﷺ في أخلاقه ومعاملاته وما يدعو إليه أعظم مثل وأحسن قدوة ، كما أمره الله به ، ولقد وصفه أنس بن مالك رضي الله عنه حيث قال : (كان رسول الله ﷺ من أحسن الناس خلقاً) (أخرجه مسلم في كتاب : الفضائل ، باب : كان رسول الله ﷺ أحسن الناس خلقاً ، ج/ ١٥ ، الحديث (٥٩٧٠)، ص ٧٠)، ولذلك نجح رسول الله ﷺ في

دعوته وتأليف الناس واستقطابهم من حوله، وما ذلك إلا لأنه ﷺ كما أشار المرصفي كان يمارس أسمى معاني العلاقات الإنسانية من صدق وحياء وخلق حسن وعدل وبر وعطف وعفو ووفاء وما إلى ذلك من الأخلاق القولية والفعلية الكريمة (المرصفي، ١٤٠٣هـ، ص ٨٧)

٣ . ٦ . ٢ أهم العوامل التي تسهم في بناء العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري المعاصر

لقد حدد السلطان العوامل الإيجابية التي تسهم في بناء العلاقات الإنسانية فيما يلي: التعاون، المساواة، الصدق، والأمانة، والمحبة والألفة، والتدريب (السلطان، ١٤١٨هـ، ص ص ٤٥- ١٥١).

كما حددها الضحيان فيما يلي:

تحديد المسئولية، والتحقق حتى لا يظلم البريء، استشعار الأخوة، حسن الظن بالموظف، عدم الغش، الصلح بين الموظفين، العدل بين الموظفين، الشورى حسن التعامل، العفو، التعاون بين المجتمع، الصدق قولاً وعملاً، حسن التقدير والمكافأة (الضحيان، ١٤١١هـ، ص ص ١٦١- ١٦٣).

بينما حددها حجي فيما يلي:

١ ـ الإيمان بالعمل التعاوني المشترك.

٢ ـ إتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عن آرائهم.

٣ ـ احترام وجهات نظر الآخرين وآرائهم المختلفة.

٤ ـ تقدير طموحات الآخرين وقدراتهم ووضعها موضع الاعتبار.

٥ ـ التنازل عن رغبات الذات، وتحقيق رغبات الآخرين.

٦ ـ الإيمان بالمسئولية التربوية في بناء الروح المعنوية العالية بين الآخرين.
٧ـ الثقة في الآخرين.
٨ ـ القدوة الحسنة في التعامل مع الآخرين.
٩ ـ العمل على تحسين بيئة العمل وظروفه.
١٠ ـ العمل على إشباع حاجات العاملين (حجي، ١٩٩٥م، ص ص ٤٣٩، ٤٤١).

في حين حدّد الجحدلي العوامل التي تسهم في بناء وتوثيق العلاقات الإنسانية في ضوء الشريعة الإسلامية فيما يلي:

إفشاء السلام، طلاقة الوجه، التواضع، التوقير والاحترام، الصمت والإنصات للآخرين، الرحمة والعطف والتودد، المكافأة على المعروف، النصح، التواصل والتزاور، الصدق والوفاء بالوعد، العدل، التعاون، الحياء، طيب الكلام، إظهار المحبة، الرفق والحكمة، البر، العفو والتسامح، الإصلاح، الإيثار والمساواة، الشورى، القدوة (الجحدلي، ١٤١٠هـ، ص ٣٥).

٣ . ٧ إجابة السؤال السابع

ما هي مدرسة العلاقات الإنسانية وأهدافها، ومجالاتها، ومقوماتها، وأهم روادها؟ تتلخص إجابة هذا السؤال في توضيح ما يلي:

٣ . ٧ . ١ مدرسة العلاقات الإنسانية

إن مدرسة العلاقات الإنسانية تعتبر تحدياً للمدرسة الإدارية ورد فعل لنظرية الإدارة العلمية، حيث كانت هذه النظرية ترى أن الفرد مخلوق

اجتماعي يتفاعل مع البيئة الاجتماعية ويتأثر بأفرادها سلوكياً، كذلك إن إحساس وشعور الفرد بانتمائه لهذه المجموعة هو الأساس الذي يدفعه ويحفزه للعمل والعطاء، بل وإشباع حاجاته الاجتماعية ومن ثم المادية أيضاً. وهكذا ظلت المدرسة العلمية في الإدارة نموذجاً ونمطاً سائداً لفترة إلى أن بدأ الاهتمام بالسلوك الإنساني في الإدارة، وذلك على أثر ما توصل إليه علماء الاجتماع وعلم النفس وعلى رأسهم التون مايو الذي قام هو وزملاؤه بتجاربهم في مصنع هوثورن في إحدى شركات الكهرباء الغربية بالولايات المتحدة، إذ كانت الدراسة تنصب على فهم السلوك الإنساني في المنظمة والعلاقات الإنسانية والصلات بين الأفراد والاتجاهات النفسية ودوافعها. حيث وجد الباحثون أن هناك علاقة بين ظروف العمل الطبيعية أو المادية وبين إنتاج العاملين وتأثرهم بالمتغيرات وكذلك الظروف الاجتماعية خاصة الرضاء النفسي لدى العاملين، فجاءت نتائج هذه التجربة بأهمية المبادئ الإنسانية التي بدأت لأول مرة سنة ١٩٢٠م كذلك ظهرت جوانب متصلة بالعملية الإدارية منها: الروح المعنوية، ديناميات الجماعة، الإشراف الديمقراطي والعلاقات الشخصية (مصطفى، والنابه، ١٤٠٦هـ، ص ص ١٦-١٧).

وتعتبر دراسات وأبحاث التون مايو وزملائه في عامي ١٩٢٧م، و ١٩٣٢م، بداية ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث ركزت تلك الدراسات على الجانب الإنساني.

بدأت تلك الدراسات في عام ١٩٢٧م، في مصنع شركة وسترن إليكترك هوثورن بضاحية هوثورن في ولاية هوثورن الينون بالولايات المتحدة الأمريكية، بأربع مراحل هي:

المرحلة الأولى: تم دراسة تأثير الضوء في الإنتاجية، حيث استخدمت مجموعتان من العاملين. الأولى مجموعة التجريب، والثانية مجموعة المراقبة فعند زيادة الضوء في مجموعة التجريب مع ثباته في مجموعة المراقبة زادت الإنتاجية في المجموعتين، وعند انخفاض الضوء بقي إنتاج المجموعتين في الزيادة حتى وصل الضوء إلى درجة ضعيفة جداً، وعند ذلك بدأت إنتاجية المجموعتين في التناقص.

المرحلة الثانية: تم دراسة مدى تأثير ظروف العمل المادية في الإنتاجية، واشترك في هذه التجربة عاملات في التلفونات، حيث أجريت عمليات التغيير على ظروف العمل من حيث فترات الراحة وأيام العمل وتقديم بعض المرطبات والأكل والحوافز المادية للجماعة. وقد اتضح في نهاية الدراسة أن ظروف العمل المادية لم تؤثر تأثيراً واضحاً في الإنتاجية.

المرحلة الثالثة: تم دراسة العامل الإنساني بصفته أقوى من الظروف الفنية والظروف المادية (العاملين السابقين)، واتضح أن الإنتاجية ارتبطت في زيادتها وانخفاضها بتطور اجتماعي غير رسمي لجماعة العمل ربطهم بعضهم ببعض وبالمشرفين الملاحظين، وتم إجراء مقابلات بشكل واسع مع العاملين ليصلوا إلى أن هناك ما يسمى بمجموعة العمل التي تضع أساساً واضحاً للإنتاجية أو ما يسمى بإنتاج اليوم العادل.

المرحلة الرابعة: تم اختبار نتائج المقابلات، كما تم إجراء الاختبار على مجموعة من العمال بعضهم سريع وبعضهم الآخر بطئ، كما قدم لهم نظام للحوافز. وأثبتت التجربة أن التفاعل الجماعي وارتباط أفراد المجموعة بعضهم ببعض كان أهم من أنظمة الحوافز (علي، ١٩٨١م، ص ص ١٨٠-١٨١).

وخلاصة مدرسة العلاقات الإنسانية أنها تعتبر الإنسان محور العملية الإدارية، وأنه العنصر المهم في الإنتاجية. كما أنها تهتم بالروح المعنوية للعاملين، وبأثر جماعات العمل والجو الاجتماعي في الروح المعنوية للعاملين وفي إنتاجيتهم.

أما أهم المفاهيم التي نتجت عن دراسات هوثورن فهي كما يلي:

١ ـ إن المنظمة نظام اجتماعي، بالإضافة إلى كونها نظام فني وإن هذا النظام الاجتماعي يحدد أدوار ومعايير سلوك الفرد وقد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنظمة.

٢ ـ لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل حوافز اقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها دور أيضاً في إثارة دوافع الأفراد.

٣ ـ تلعب الجماعة غير الرسمية في المنظمة دوراً في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم.

٤ ـ يجب التركيز على اتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة.

٥ ـ ربطت حركة العلاقات الإنسانية بشكل عام بين رضا الفرد العامل وإنتاجيته.

٦ ـ من الضروري تطوير نظام اتصال فعال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات. وعلى هذا فإن مشاركة العاملين مبدأ مهم في حركة العلاقات الإنسانية.

٧ ـ يحتاج مديرو المنظمات إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجتهم إلى مهارات فنية.

٨ ـ يمكن حفز العاملين في المنظمة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية. (Fremont and Rosenzweig,1974,p.81.)

أما ياغي فقد لخص أهم النتائج التي توصلت إليها تجارب هوثورن في التالي :

١ ـ كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد تبعاً لطاقته الفسيولوجية، وإنما تحدد طبقاً لطاقته الاجتماعية.

٢ ـ أإن الحوافز غير الاقتصادية تلعب دوراً رئيسياً في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا.

٣ ـ إن الحوافز الاقتصادية (الأجر وملحقاته) لا تعتبر وحدها الدافع الذي يشجع العامل على زيادة إنتاجه.

٤ ـ إن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة أن يؤدي إلى زيادة الإنتاج؛ إذ قد يؤدي إلى تحول العمال إلى نوع من الروتين الممل.

٥ ـ إن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد، وليس مجرد عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين عن باقي أفراد المجموعات التي تعمل معها، بل إن تصرفات الفرد وأنماط سلوكه دائماً تتأثر بقرارات هذه المجموعات.

٦ ـ إن الأفراد العاملين في منظمة ما، يميلون إلى تكوين تنظيمات وجماعات ترتبط بعلاقات شبه رسمية (تنظيم غير رسمي) فيما بينهم، ويكون لهذا التنظيم وخصائصه اتصالاته غير الرسمية. وقد تتفق آراء ورغبات هذه التنظيمات غير الرسمية مع رغبات الإدارة، إلا أن العكس قد يحدث ويؤثر على سير العمل.

٧ ـ إن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك أيضاً شبكة للاتصالات غير الرسمية، وإن هذه الشبكة غير الرسمية قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين.

٨ ـ إن القيادة الإدارية تلعب دوراً أساسياً في التأثير على تكوين الجماعات، وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم (ياغي، ١٤٠٣هـ، ص ص ٧٣ ـ ٧٤).

٣ . ٧ . ٢ الإطار الفلسفي للعلاقات الإنسانية

يشمل الإطار الفلسفي للعلاقات الإنسانية على ما يلي:

١ ـ الحافز.

٢ ـ الاختلافات الفردية.

٣ ـ المصلحة المشتركة.

٤ ـ الكرامة الإنسانية.

ويعتبر الحافز الوسيلة التي يثير بها المدير رغبة الأفراد في العمل لتحقيق أهداف معينة وتنفيذ خطط موضوعة، فبدون هذا الحافظ لا يمكن إطلاق الطاقات الإنتاجية للأفراد. وقد استمد المشتغلون في الميدان التجاري والصناعي مبادئ الحفز وأسسه من علم النفس، فالمفروض أن كل سلوك إنساني يكمن وراءه سبب معين أو أسباب معينة تؤثر على الأفراد وتجعلهم يتصرفون لإشباع حاجاتهم المختلفة ويشعر الأفراد بحاجاتهم إلى الحافز لأحد السببين التاليين:

أ ـ إما في سيبل الحصول على إشباع أكبر من حاجة معينة.

ب ـ وإما في سبيل تجنب نقص في الإشباع من حاجة معينة.

والحفز عن طريق السبب الأول يمثل القيادة الإيجابية، في حين أن الحفز عن طريق السبب الثاني يمثل القيادة السلبية. وفي الحالتين يتصرف الفرد بالشكل الذي يراه كفيلاً بإشباع حاجاته على أحسن وجه ممكن (الشنواني، ١٩٩٩م، ص٢٣٧)

علاوة على ذلك فإن الإدارة يمكنها حفز الأفراد العاملين لديها بإحدى الطريقتين التاليتين :

الطريقة الأولى : أن تقنعهم بأن العمل المطلوب القيام به سيؤدي إلى زيادة في إشباع حاجاتهم .

الطريقة الثانية : أن تقنعهم بأن قيامهم بعمل معين سيجنبهم التخفيض في إشباع حاجاتهم .

إن نظرية الاختلاف بين الأفراد مستمدة من علم النفس ، وهي تشير إلى أن كل فرد مختلف عن الآخر في النواحي الحسية والعقلية والجسمية والعاطفية والدينية بجانب الاختلافات التي توجدها البيئة الاجتماعية بين الأفراد ، فإن الخبرة والاتصالات اليومية والتعليم والتدريب والاحتكاك بين الأفراد يزيد من هذه الاختلافات وبصماتها .

ومن وجهة نظر الإدارة فإن الاختلافات تعني أنه يمكن حفز الأفراد وترغيبهم في العمل وتمكينهم من الحصول على أعلى درجة من الرضا عن أعمالهم ، إذا عملوا بأشكال مختلفة .

وفي ظل الظروف التي تسمح للفرد بحرية الاختيار بين عمل وآخر ، فإنه عندما يقع اختياره على مشروع معين ليعمل فيه ، فإنه سيقرر البقاء في هذا المشروع عندما يشعر بأن مطالبه يمكن تحقيقها عن طريق العمل فيه ، كذلك فإن صاحب المشروع عنده حرية الاختيار نفسها ، فهو سيقرر قبول هذا الفرد للعمل فيه كما سيقرر الاحتفاظ به إذا كان يرى في ذلك خدمة لمصالحه وتحقيقاً لأهدافه (الشنواني ، ١٩٩٩م ، ص ٢٣٩) .

٣ . ٧ . ٣ الأهداف العامة للعلاقات الإنسانية

تهدف العلاقات الإنسانية إلى تهيئة جو عمل مناسب للإنسان؛ ليتمكن من تحقيق النتائج الإيجابية في مجال العمل، ذلك أن العلاقات الإنسانية تنظر إلى الإنسان باعتباره عنصراً أسمى وأهم من عناصر الإنتاج المادية. فالإنسان ينبغي عليه إشباعها وعلى أية حال، فإن برنامج العلاقات الإنسانية في أي مؤسسة كانت تهدف إلى عدة أمور منها:

١ ـ تنمية المسئولية المتبادلة بين المنظمة والعاملين فيها لتحقيق نتائج إيجابية تمكن من التقليل من حجم المعارضات التي قد تنشأ بينهما.

٢ ـ الارتفاع بمستوى الكفاية الإنتاجية من خلال تنمية التعاون الاختياري بين العاملين وتوفير مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وتقرير السياسات، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.

٣ ـ التنبؤ بالحاجات والمشكلات الخاصة بالعاملين والعمل على منعها والاحتياط لها، واستخدام كافة الوسائل التي تمكن من التعرف على هذه المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها.

٤ ـ وضع الأسس التي تمكن من إشعار كل فرد بمدى أهميته في المنظمة، وكذلك توفير الفرص المناسبة للتقدم والاستقرار في العمل.

٥ ـ تدعيم وإيجاد روح من الود والتفاهم بين العاملين بعضهم ببعض من خلال توفير النظم المناسبة التي تعمل على القضاء على المشكلات بين هؤلاء العاملين (الحقيل، ١٤١٤هـ، ص ص ١٧ , ١٨) والشلالدة، ١٤٠١هـ ص ٢٣) (والطخيس، ١٤٠٦هـ، ص ١٤).

٦ ـ تهدف العلاقات الإنسانية بشكل عام إلى تكوين المجتمع الصالح المتعاون الذي يصل فيه الحق إلى أصحابه، نتيجة قيام كل فرد بالمسئوليات الملقاة على عاتقه، مع مراعاة الأمانة والإخلاص والاعتدال في القيام بالأعمال كما أن الألفة والتعاون بين الأفراد تنتج المحبة والرضا في نفوس الجماعة.

٧ـ تطمح العلاقات الإنسانية في التطلع نحو الوصول للكمال، فمنهج العلاقات الإنسانية وسعيه لمظاهر الجهود والتكافل وقيام كل فرد بواجباته، وبالتالي الاستخدام الأمثل للقدرات البشرية والمادية الذي يمثل أمثل طريق للبحث والتجديد والابتكار.

٨ ـ تحقيق التوازن والتناسق بين تحقيق مطالب الأفراد وأهداف الجماعة واحتياجاتها.

٩ ـ إظهار أهمية العنصر البشري في نجاح الأعمال وتقدمها فالعلاقات الإنسانية توضح أنه لا يكفي تنظيم الجانب المادي فقط، بل إن نجاح المؤسسات على اختلاف أنواعها ومستوياتها يرجع إلى الاهتمام بالعنصر الإنساني.

١٠ ـ تساعد العلاقات الإنسانية في تحديد أساليب التعامل مع الآخرين، وكسب ثقة الناس، وهذا جانب ضروري في الحياة الاجتماعية.

١١ ـ تهدف العلاقات الإنسانية إلى تحقيق أخلاقيات العلاقات المهنية مراعية الأسس النفسية الاجتماعية في معاونة الآخرين.

١٢ ـ تعين العلاقات الإنسانية على الاستفادة من خصائص الجماعات وديناميكيتها (نواوي، ١٣٩٨هـ، ص ص ٨ ـ ٩).

١٣ ـ تحقيق التعاون والمشاركة بين العاملين والإدارة من ناحية وبين العاملين بأنفسهم من ناحية أخرى.

١٤ ـ حفز الأفراد على العمل وتحقيق أهداف المنظمة .

١٥ ـ إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية والوصول بهم إلى أفضل حالات الرضا والتكيف .

١٦ ـ رفع الروح المعنوية بين الأفراد، ومن ثم توفير الجو النفسي العام لصالح العمل .

١٧ ـ التنبؤ بالحاجات وإيجاد روح من الود والتفاهم بين العاملين، وتقوية الثقة المتبادلة .

١٨ ـ زيادة الإنتاج وهو نتيجة مترتبة على التعاون .

١٩ ـ تنمية المسئولية المتبادلة بين المنظمة والعاملين فيها لتحقيق نتائج إيجابية نحو الأهداف المرسومة (الشلالدة، ١٤٠١هـ، ص ٢٣) و(الطخيس، ١٤٠٦هـ، ص ١٤) و (مصطفى، ١٩٩٤م، ص ٢٣) .

٢٠ ـ التعرف على أساليب السلوك الإنساني في التنظيم وأنماط العلاقات بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم .

٢١ ـ الوصول بالعاملين، عن طريق خلق جو من التفاعل بينهم وإشباع حاجاتهم إلى أعلى مستوى من الأداء في ظل جو من التكيف والرضا الاجتماعي، أو النفسي، أو المادي مع التسليم بكل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل غير رشيدة أو جوانب غير منطقية، باعتباره كائناً معقد التركيب عقلياً ونفسياً واجتماعياً (ياغي، ١٤٠٣هـ، ص ص ٦٦ـ٦٧) .

٢٢ ـ تشكيل أفراد منتجين داخل المؤسسة، وذلك عن طريق تنمية العلاقات الإنسانية وتوطيدها .

٢٣ ـ إن الإنتاج عمل جماعي يجب أن يسوده الانسجام ويخلو من المشاحنات .

٢٤ ـ تقوية الروابط بين الأفراد العاملين وهذا يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل .

٢٥ ـ مساعدة الأفراد العاملين على التعبير عما يدور في أنفسهم من مقترحات .

٢٦ ـ حل مشكلات العمل و العاملين المهنية والاجتماعية والشخصية .

٢٧ ـ تحسين العلاقة بين المديرين والمشرفين وبقية الأفراد العاملين داخل المؤسسة (رشوان، ١٩٩٧م، ص ٢٢٢) .

ويقول جوهر : «إن العلامات الإنسانية في الإدارة «تستهدف تحقيق أفضل إنتاج ممكن للتنظيم، غير أن أسلوبها في ذلك يبنى على إشباع احتياجات الأفراد النفسية والاجتماعية بجوار الاحتياجات المادية، والوصول بهم إلى أفضل حالات الرضا والتكيف» (جوهر، ١٩٧٢م، ص ٤٨) .

ويقول محمد منير مرسي : «إن الهدف الرئيسي للعلاقات الإنسانية في الإدارة يدور حول التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية الإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المنظمة» (مرسي، ١٤٠٢هـ ص ١٢٠) .

ويضيف مرسي أيضاً أن العلاقات الإنسانية تستهدف توفير ظروف أفضل للعمل، سواء من حيث مراعاتها للمبادئ التي تحكم العمل وتؤثر فيه بصورة مباشرة وهي لهذا تعمل من جانبها على التخفيف من الأثر السلبي لهذه العوامل كالتعب الجسمي والنفسي والتوتر العصبي وبذل مجهود زائد لا مبرر له أو قليل الناتج، وهذا يعني أن العلاقات الإنسانية

ينبغي أن تستهدف التخلص من معوقات السلوك وتحسين نمط الأداء بما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والجهد مع زيادة العائد أو المردود الإنتاجي (مرسي، ١٤٠٢هـ، ص ١٢٢).

ويرى الشنواني أن هناك ثلاثة أهداف رئيسة للعلاقات الإنسانية وهي:

١ـ تنمية روح التعاون بين الأفراد العاملين داخل مؤسسة العمل.

٢ـ تحفيز الأفراد العاملين في المؤسسة على الإنتاج.

٣ـ إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية (الشنواني، ١٩٩٩م، ص ٤٩٨).

٣ . ٧ . ٤ أهداف العلاقات الإنسانية في المجال التربوي

إن الهدف الرئيسي للعلاقات الإنسانية في الإدارة يدور حول التوفيق بين إشباع حاجات الأفراد العاملين وبين تحقيق أهداف العمل، لذا فإن أهم أهداف العلاقات الإنسانية في المجال التربوي تتلخص فيما يلي:

١ـ رفع الوعي بين أفراد الجماعة وتبصيرهم بمشاكل المدرسة والعمل جماعياً على حلها.

٢ـ رفع الروح المعنوية بين أفراد الجماعة المدرسية.

٣ـ خلق الجو النفسي والاجتماعي المناسب داخل المدرسة.

٤ـ تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية بالمدرسة.

٥ـ زيادة الكفاءة الإنتاجية.

٦ـ ارتفاع سمعة المدرسة والمجتمع الخارجي وظهورها بمظهر مشرف في الداخل والخارج (الشيباني، ١٩٨٨م، ص ٢٠٢) و (الفقي، ١٩٩٤م، ص ١٦٥) و (الحقيل، ١٤١٧هـ، ص ١٩٢).

٣ . ٧ . ٥ أهداف العلاقات الإنسانية بين أعضاء أسرة المدرسة

ينبغي أن تحقق العلاقات الإنسانية بين أعضاء أسرة المدرسة الأهداف التالية :

١ ـ تشجيع الجهود والابتكارات التي يبذلها أعضاء هيئة التدريس لإظهار مواهبهم وقدراتهم وتنميتها والثناء عليها .

٢ ـ حفز العاملين على تحقيق أهداف المدرسة ، وتحسين ظروف العمل .

٣ـ توزيع الواجبات والمسؤوليات على أعضاء هيئة التدريس وتحري العدالة في ذلك وتدريبهم على القيادة ، وتعريف كل واحد منهم بعمله .

٤ ـ نشر روح الود والألفة والأخوة بين جميع العاملين رغبة في الوصول بهم إلى أفضل حالات الرضا والتكيف .

٥ ـ تحقيق التعاون وتبادل الرأي والخبرة بين العاملين .

٦ ـ إيجاد جو خال من التوتر والقلق لتحقيق الأمن والطمأنينة لجميع العاملين .

٧ـ توفر الثقة بين جميع منسوبي المدرسة من خلال تبادل العلاقات الإنسانية .

٨ ـ إتاحة الفرصة لجميع منسوبي المدرسة لتحقيق ذواتهم ونموهم .

٩ ـ إقامة علاقات طيبة وحسنة داخل المدرسة وخارجها ، وبين مديرها ومدرسيها وتلاميذها والآباء .

١٠ ـ خلق الجو النفسي والاجتماعي المناسب داخل المدرسة .

١١ ـ تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية والاجتماعية والنفسية بالمدرسة .

١٢ ـ رفع الروح المعنوية لمدير المدرسة والمعلمين والتلاميذ والآباء .

١٣ ـ زيادة ورفع الوعي العام للمعلمين والتلاميذ وتبصيرهم بمشاكل المدرسة والعمل جماعياً على حلها .

١٤ ـ زيادة وتحسين كفاءة المعلمين وتحصيل التلاميذ (الفقي ، ١٩٩٤م ، ص ١٦٨ ، والشيباني ، ١٩٨٨م ص ٢٠٤) .

٣ . ٧ . ٦ المفاهيم الأساسية للعلاقات الإنسانية

العلاقات الإنسانية هي السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد ، وتقدير مواهبه وإمكانياته وخبراته ، والذي يقوم على الاحترام المتبادل بين المدير والعاملين ، وبين العاملين بعضهم مع البعض الأخر ، والذي يقوم على حسن النية نحو الآخرين ، وحسن القصد في العمل ، والذي يقوم على الدراسة الموضوعية العملية لمشكلة الإدارة على هدى من المصلحة العامة ، والذي يقوم على شعور عميق بانتماء الفرد إلى الجماعة التي يعمل بها .

ويمكن حصر أهم المفاهيم الأساسية للعلاقات الإنسانية والمكونة لها فيما يلي :

١ ـ الدوافع الفردية والجماعية ، والاقتصادية ، والنفسية والاجتماعية .

٢ ـ المفاهيم والمدركات التي توجد عند الأفراد .

٣ ـ السلطة من حيث مصدرها وتوزيعها واستخدامها .

٤ ـ اتخاذ القرارات .

٥ ـ الاتصال وأنواعه وأساليبه ومدى كفايته .

٦ ـ القيادة نوعها وكفايتها .

٧ ـ الروح المعنوية .

٨ ـ الإطار الاجتماعي الذي تعمل فيه الإدارة .

٩ ـ الفروق الفردية .

١٠ ـ الكرامة الإنسانية (مرسي، ١٤٠٧هـ، ص ٣١) .

أما أبو سن فيري أن مفاهيم العلاقات الإنسانية تتمثل في التالي :

١ ـ الإحساس بالطمأنينة والاستقرار .

٢ ـ الشعور بالانتماء والمشاركة في عمل المنظمة .

٣ ـ الاعتراف بالجهود والإشادة بالفضل ، والتنبه إلى مواطن الخطأ بالحسنى والمعروف .

٤ ـ التيقن من الهدف والشعور بالمسئولية (أبو سن ١٤٠٤هـ، ص ص٩٨ ـ ١٠١) .

٣ . ٧ . ٧ مقومات العلاقات الإنسانية

ترتكز العلاقات الإنسانية على المقومات التالية : ـ

١ ـ الفهم المتبادل بين جميع أفراد المؤسسة بحيث يعرف كل فرد أهداف المشروع وأبعاد العمل .

٢ ـ تقدير العامل لقيمة العمل الإنساني ، وإدراك أهمية الجهد البشري بين جميع الأفراد مهما صغر هذا العمل أو قل الجهد .

٣ ـ شعور كل فرد في المشروع بأهمية عمله وبدوره فيه وبأنه عنصر فعال فيه يحتاج إلى بذل الجهود في مجال التوجيه والإرشاد من جانب القيادات ؛ لأن التوسع في التخصص وتقسيم العمل من سمات الإدارة الحديثة .

٤ ـ أهمية إيمان كل فرد في الإدارة بقيمة وأهمية التعاون بين الجماعة المنظمة لتحقيق الهدف واقتناع كل فرد بالمصلحة المشتركة، بحيث تنعكس نتائج عمله ونشاطه ليس على عمله فقط وإنما على مصالحه الخاصة.

٥ ـ الاحترام المتبادل بين جميع أفراد الموقع ومعرفة كل واحد حدوده التي لا يجوز تجاوزها في معاملة الآخرين.

٦ ـ أمل كل فرد في تطوير عمله، وتحسين مركزه وتحقيق أهدافه، وذلك لتنمية دوافع العمل وبواعث النشاط لدى جميع الأفراد في الموقع.

٧ ـ معاملة كل فرد في الإدارة معاملة إنسانية شاملة كأحد أفراد أسرة واحدة لها أهداف مشتركة فعالة في الظروف المعيشية للعاملين؛ حتى ينمو بينهم الحرص على مصالح بعضهم البعض كوسيلة أساسية لتحقيق المصلحة العامة.

٨ ـ وجود قيادات واعية تتمثل فيها أسس القدوة النموذجية، لترسي التقاليد السليمة وتشبع روح التعاون والعمل الجماعي المنظم وتستثمر قدرات ومواهب جميع العاملين وتنظمها وتنسق بينها في إطار فريق متكامل يعمل لخدمة الهدف الواحد (النشار، ١٩٧٦م، ص ٣٤١).

ولقد أشار مرار إلى أن المقومات الأساسية لفهم العلاقات الإنسانية بهدف توجيهها التوجيه السليم، الذي يتيح المجال لإشباع حاجات الأفراد وتعيين الأهداف للمنشأة يقتضي فهم طبيعة السلوك الإنساني. وهناك ثلاثة عوامل تؤثر على سلوك الفرد وهي:

ـ السبب : وهو أي تغير يحدث في ظروف الإنسان الداخلية والخارجية .

ـ الدافع : فاتجاه السلوك وقوته ودرجة مثابرة الفرد يعتمد على الدافع وراء ذلك السلوك والدافع هو الرغبة غير المشبعة .

ـ الهدف : وهو ما يسعى الفرد إلى تحقيقه والذي يحدد نوع السلوك الفعلي (مرار، ١٩٨٣م، ص ٥٥) .

ويرى علماء النفس أن هناك ثلاثة عوامل محددة للسلوك هي كالتالي :

أولاً : العوامل الخارجية البيئية : وهي العوامل الحضارية والقانونية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والعادات والتقاليد والنظام السياسي وكذلك المناخ .

ثانياً : العوامل الاجتماعية والتنظيمية : (التكوين الاجتماعي للإنسان) تأثير الجماعات المختلفة على الفرد وتأثير الإدارة وأساليب السلطة وممارستها، ونظام الاتصال، مدى الرقابة، وظروف العمل، والعلاقات الاجتماعية والتنظيمية .

ثالثاً : العوامل النفسية الشخصية : وتشمل الحاجات والدوافع أي الرغبات غير المشبعة والإدراك والقدرة على الفهم والتصور والاتجاهات والميول والخبرات والتجارب السابقة وقد صنف ماسلو الحاجات الفردية في خمس مراحل هي :

١ ـ الحاجات الفسيولوجية : وهي الحاجات الأساسية اللازمة للحفاظ على الجسم مثل الطعام والنوم والجنس .

٢ ـ حاجة الأمن والطمأنينة : حاجة الشعور بالأمن وتجنب المخاطر والاستقرار في الوظيفة والأجر المستمر وعدم الخوف من المستقبل .

٣ ـ حاجات الانتماء والتقدير الاجتماعي : كالحاجة إلى النظام إلى جماعات مختلفة وتكوين صدقات وإنشاء علاقات متبادلة وعدم الانطواء حيث الإنسان اجتماعي بطبيعته .

٤ ـ حاجات المركز والشهرة : أي احترام الفرد لذاته وتقدير الآخرين له واحترام الذات يأتي عن طريق شعور المرء بكفاءته واستقلاله وقدرته على تحقيق أغراضه .

٥ ـ حاجة تحقيق الذات : استغلال المواهب والوصول إلى أعلى مركز يمكن أن يصله المرء بأفكاره وجهوده .

هذه الحاجات تتسلسل بشكل تصاعدي وكلما أشبعت حاجة لدى الفرد برزت حاجة جديدة إلا أننا نستطيع تصور وجود الحاجات مع بعضها(مرار ، ١٩٨٣م ، ص ص ٥٥ ـ ٥٦) .

ويجب التمييز بين الحافز والدافع في إشباع الحاجات ، فالحافز مصدر خارجي أما الدافع فهو متعلق بشخصية الفرد مثل الطموح وحافز الأجر .

وهناك نظرية في الحوافز والدوافع وصفها (هيرزبرغ) ، والتي تعتبر مهمة في دراسة العلاقات الإنسانية ، حيث قسم هيرزبرغ العوامل التي تؤثر على سلوك العامل إلى نوعين هما :

١ ـ عوامل بيئية : وتشمل البيئة المادية كالإضاءة والتهوية والحرارة وغيرها من ظروف العمل والإجازات والرواتب .

٢ ـ الدوافع : وتشمل الاعتراف والتقدير وطبيعة العمل ودرجة المسئولية .

فالعوامل الأولى : وهي معوقات ذات أثر سلبي على السلوك ؛ أي أن عدم وجودها يؤثر على معنوية الموظف ويزعجه ، ولكن توفرها لا يكفي

بحد ذاته أن يكون حافزاً للعمل والإنتاج أي أن وجودها يكفي لمنع التذمر، لكن لا يرفع الروح المعنوية.

أما العوامل الثانية: فهي دوافع فإذا توفر الاحترام والتقديم يستطيع الموظف أن ينتج ويزداد انتماؤه للوظيفة مع توفر الظروف الملائمة للعمل (مرار، ١٩٨٣م، ص ٥٦). و (Dessler, 1980, PP31-33).

٣ . ٧ . ٨ مجالات العلاقات الإنسانية

أولاً: مجالات إشباع حاجات الأفراد الأولية ويتطلب:

١ - تهيئة مكان مناسب ومريح للعمل.

٢ - العناية بالتهوية وجعل المناخ ملائما، كالتدفئة شتاء والتبريد صيفاً.

٣ - رفع المستوى المادي للفرد داخل التنظيم الإداري، بما يتكافأ ومسئولياته وقدراته.

٤ - إتاحة الفرصة الكافية للراحة والترويح من عناء العمل.

ثانياً: مجالات إشباع حاجات الأفراد الثانوية:

١ - الشعور بالانتماء للتنظيم بإشعارهم أنهم أعضاء فاعلون ومسئولون.

٢ - التعبير عن الذات وذلك بمنح المدير الأفراد العاملين معه بعض المسئوليات أو إشراكهم في القيام ببعض الأعمال ذات الأهمية الخاصة.

٣ - الشعور بالتبعية وذلك بإشاعة روح العمل الجماعي بين الأفراد، فلا يشعر أحد منهم بأنه منعزل عن غيره أو مستقل في عمله، وإنما يتأكد لديه الشعور بأنه مرتبط في عمله بالمجموعة وتابع لها فلا يستقل ولا ينعزل.

٤ ـ النجاح والتقدير : أي إشعار الأفراد بالنجاح والتقدير عند إنجازهم للأعمال الموكلة إليهم .

٥ ـ الأمن والطمأنينة : وهما نتيجة حتمية للنجاح والتقدير .

٦ ـ المكانة الاجتماعية بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب .

٧ـ الحرية في التفكير . (Likert,1961,P.13.) و(بستان وطه، ١٩٨٣م، ص ص ٦٢ ـ ٦٤) .

٣ . ٧ . ٩ العلاقات الإنسانية وأداء العمل

يقول رشوان : إن الآثار الإيجابية الناتجة عن ممارسة العلاقات الإنسانية في مجال العمل تتلخص في التالي :

١ ـ الإنتاجية المرتفعة .

٢ ـ جودة الإنتاج .

٣ـ نقص معدل دوران العمل .

٤ ـ اختفاء الشائعات .

٥ ـ انخفاض منازعات العمل .

٦ ـ قلة الشكوى من جانب العاملين .

٧ـ زيادة صور السلوك الشاذ في جهة العمل .

٨ـ زيادة تماسك العاملين والموظفين في الجهة التي يعملون بها .

٩ ـ الاتجاهات الموجبة التي تسود العاملين .

١٠ ـ المقاومة الأقل من جانب العاملين .

١١ ـ كفاءة النشاط الإداري (رشوان، ١٩٩٧م، ص ص ٢٣٠ـ٢٣٣) .

بينما يرى الحقيل أن أثر العلاقات الإنسانية في الأداء التربوي للمدرسة يتلخص فيما يلي :

١ - تماسك الجماعة الداخلية وسلامة بنائها والصلات الودية والتفاهم العادل والتعاون الوثيق والثقة المتبادلة .

٢ - رفع الروح المعنوية بينهم ، ومن ثم يتوافر الجو النفسي العام لصالح العمل .

٣- رفع الوعي بينهم بأهمية الدور التربوي الذي يهدفون إليه وإشعارهم بمسئوليتهم الاجتماعية والتربوية .

٤ - زيادة كفاءتهم الإنتاجية بتشجيع الاتصال بينهم واستغلال إمكانياتهم الفردية والاجتماعية .

٥ - حل مشكلات التلاميذ التربوية والانفعالية والوصول إلى التوافق بين الحرية والنظام .

٦ - ارتفاع سمعة المدرسة في المجتمع الخارجي وظهورها بمظهر مشرف في الداخل والخارج (الحقيل ، ١٤١٧هـ، ص ١٩٢) .

٣ . ٧ . ١٠ الإدارة الإنسانية والديمقراطية

كان الابتعاد عن الممارسات السلطوية ، والتي تؤكد على هيمنة الإدارة العليا على موظفيها باتجاه الممارسات التي تمنح صلاحيات للموظفين الصغار أحد المساهمات المهمة لنظرية وممارسة الإدارة خلال العقود الثلاثة الماضية . ويعطي المزيد من الاهتمام لإشراك أفراد وجماعات الموظفين في الإدارة الشاملة للمؤسسات . ولا نستطيع القول بأننا وصلنا إلى الإدارة التشاركية الكاملة أو حتى أن يكون معظم الإداريين العاملين يشاركون بشكل ما في الإدارة التشاركية ، ومع ذلك فإنه من الواضح أن ممارسة الإدارة العامة تتجه

أكثر نحو العلاقات الإنسانية أو نحو شكل إنساني من الإدارة. ويبدو أن الجيل الجديد من الإداريين العاملين يلتزمون التزاما قويا بأساليب الإدارة الإنسانية (Cayer,and F.Weschler,1996,P.148).

ويرى Cook D. أن النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية يتصف بروح المحبة والمودة والثقة المتبادلة، ويحقق للأفراد داخل المدرسة مبدأ تكافؤ الفرص أمام الجميع دون تمييز، وأن قيمة الفرد وأهميته تعتمد إلى حد كبير على قدرته على العطاء والإنتاج والعمل كما أن الأفراد بتعاونهم وعملهم الجماعي ينعكس عليهم إيجابيا وبشكل خاص على الإدارة المدرسية (الفايز، ١٤١٤هـ، ص٧١).

ويقول أحمد إن مدير المدرسة يمثل دوراً مهماً وقيادياً، وعلاقته بالعاملين في المدرسة وخصوصا المعلمين تحدد إلى حد كبير مدى فاعلية المعلمين ورضاهم عن عملهم، وبالتالي نجاحهم في أداء مهمتهم.

فمدير المدرسة يعمل كمهندس في تحقيق الجانب الإنساني في التنظيم المدرسي وفي نفس الوقت يعمل على تحقيق أهداف المدرسة (أحمد، ١٩٩٨م، ص ١١٣).

ويرى الدويك أن مهارة العلاقات الإنسانية تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأشياء؛ لأن ما يدخل في مجال العلاقات الإنسانية هو أكثر تعقيدا وتغيرا من المجالات الفنية، وأن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء (الدويك، ١٩٩٨م، ص ٣٧).

ويقول شفشق: «إن المدرسة التي لا تسودها العلاقات الإنسانية الطيبة بين الإدارة والمعلمين من جهة وبين المعلمين والتلاميذ من جهة أخرى، تجعل من الصعب على المعلم أن يعيش في جو مؤسسي متوتر لا يشبع رغباته ولا يحقق طموحاته» (شفشق، ١٩٨٥م، ص١٦).

أما أبو زيد فيقول : « إذا ساءت العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين فإنه يؤدي إلى عدم الانسجام والتوافق وإلى وجود السلبية والنزاع والتوتر وعدم الاستقرار، وهذا يدعونا إلى التفكير الجدي في تحسين هذه العلاقات وتنميتها وخلق جو من الثقة والاهتمام المتبادل والتعاون الفعال في الإدارة المدرسية بهدف رفع الروح المعنوية وتحقيق وحسم معظم مشكلات العمل والعاملين دون عناء وبأنجح وسيلة»(أبو زيد، ١٩٧٠م، ص ص ١٥-٢٧).

ومن ناحية أخرى فإن العلاقات الإنسانية السيئة يمكن أن تؤدي إلى اضطرابات نفسية وجسمية، ينعكس أثرها على العمل، فيكون الإهمال وسوء الظن والعداوة وعدم تقدير المسئولية وعدم الحرص على نجاح التنظيم الإداري(بستان وطه، ١٩٨٣م، ص١٥).

«وتشير الأبحاث الحديثة في مجال الإدارة على أن فشل كثير من الإداريين في عملهم، وتحقيق أهداف العمل يرجع إلى نقص في المهارات الإنسانية أكثر من أن يكون قصورا في مهارة العمل نفسه» (مصطفى، ١٩٩٤م، ص ١٧٧).

كما أشارت الأبحاث التي قدمتها جمعية الإدارة الأمريكية : (American Management Association)

إلى أن أهم سمة للقادة الناجحين هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه وسلوكه الجيد في تعامله معهم (العمايرة، ١٤٢٠هـ، ص١٠٠).

أما العلاقات الإنسانية السيئة فإنها تحد من تحريك دوافع الفرد، وقد تسبب له إحباطاً في محيط العمل الإداري، وبالتالي تخلق فردا سلبيا ليس له روح المبادرة والتعاون مع إدارة المدرسة والعاملين فيها (العلي، ١٤٠٥هـ، ص ٢٢٩).

أما دراسة ثيودوري فتشير إلى أن اهتمام المدير بالعلاقات الإنسانية له أثر إيجابي على تحصيل الطلاب (ثيودوري، ١٩٨٢م، ص٤).

بينما يقول مرسي «يجب على رجل الإدارة التعليمية أن ينمي مهاراته الإنسانية الخاصة به، حتى لا يستطيع أن يدرك المشاعر والأحاسيس التي تفرضها المواقف المختلفة وأن يفهم ما يعنيه الآخرون بأعمالهم أو بكلماتهم بالتلميح أو بالتصريح، وأن ينمي قدرته على الاتصال الناجح بالآخرين ونقل آرائه إليهم. ويمكن لرجل الإدارة التعليمية أن ينمي مهاراته الإنسانية بزيادة معرفته عنها وبإطلاعه على نتائج البحوث التي تعمل في ميدانها، وكذلك زيادة وعيه بالعلاقات الإنسانية التي تربط المدرسة بالمجتمع» (مرسي، ١٤٠٢هـ، ص ٨٩).

أما أحمد فيقول: «إن العلاقات الإنسانية في المدرسة تعد من أهم العوامل التي تؤثر تأثيرا بالغ الأهمية في المدرسة، وذلك لأن الأفراد حينما يشعرون أن هناك من يعمل على راحتهم ويوفر لهم الأمن والطمأنينة النفسية، وأن هناك من يفكر في مصلحتهم فإن كل ذلك يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم في العمل. وهذا يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية فتزداد الكفاية الإنتاجية في المدرسة وهي تحصيل التلميذ (أحمد، ١٩٩٨م، ص٤٠).

٣ . ٧ . ١١ دور الإدارة في تحسين وتنمية العلاقات الإنسانية بها

يقول الغمري لا يمكن للإدارة أن تقوم بدور إيجابي في تحسين العلاقات الإنسانية إلا إذا توافر لديها أساس من العلم والمعرفة في النواحي التالية:

أسس ونظريات العلاقات الإنسانية، حتى يمكنها وضع الخطط ورسم السياسات وتنفيذ البرامج التي تؤدي إلى تحسين العلاقات الإنسانية لديها، وهناك الكثير من الوسائل التي يمكن للإدارة أن تستخدمها في سبيل تحسين العلاقات الإنسانية التي منها ما يلي:

أ- عقد الاجتماعات.

ب- فتح الباب أمام الأفراد للمساهمة والمشاركة في الإدارة.

جـ- حفز الأفراد عن طريق الأجور العادلة والمكافآت التشجيعية.

د- القيام بالبرامج الاجتماعية والترفيهية (الغمري، ١٩٨٢م، ص٣٥).

ولا يمكن أن ينتج أي مجهود يقوم به المديرون نحو تحسين العلاقات الإنسانية إلا إذا كانت وسائل الاتصال ونقل المعلومات بينهم وبين مساعديهم كافية، وذلك أن تبادل المعلومات وفهمها فهما صحيحا في محيط العمل يشبه في أهميته تدفق الدم في شرايين جسم الإنسان.

ويقول مرار أن دور الإدارة في تنمية العلاقات الإنسانية يتلخص فيما يلي:

١- تزويد العامل بالبيئة الملائمة للعمل من حيث البناء والأثاث والأجهزة، والإضاءة والمعدات الحديثة ووسائل الاتصال وغير ها من الأمور المادية.

٢- مستوى لائق من الرواتب والأجور والترقيات والمكافآت والأجازات وتنظيم ساعات الدوام والمنافع الإضافية الأخرى.

٣- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

٤ ـ المشاركة في اتخاذ القرارات ورفع الروح المعنوية للموظف .

٥ ـ ديمقراطية القيادة والإشراف والتوجيه .

٦ ـ اللامركزية ودرجة تفويض السلطة ، الحماس ، والابتكار والمبادأة .

٧ ـ الاتصال الناجح أفقيا وعموديا وعلى جميع المستويات .

٨ ـ الرقابة الإيجابية على تحقيق الأهداف وليس على الإجراءات .

٩ ـ إشاعة جو الثقة والاحترام والتقدير للموظفين (مرار، ١٩٨٣م، ص٥٦) .

أما الشنواني فيقول : «لا يمكن للإدارة أن تقوم بدور إيجابي في تحسين العلاقات الإنسانية إلا إذا توافرت لديها أولاً أساس من العمل والمعرفة بأسس ونظريات العلاقات الإنسانية . ويمكنها بهذا العلم وهذه المعرفة أن تصنع الخطط وترسم السياسات وتنفيذ البرامج التي تؤدي إلى تحسين العلاقات الإنسانية» .

وأهم الوسائل التي يمكن للإدارة أن تستخدمها في سبيل تحسين العلاقات الإنسانية ما يلي :

١ ـ عقد الاجتماعات .

٢ ـ فتح الباب أمام الأفراد للمساهمة والمشاركة في الإدارة .

٣ ـ حفز الأفراد عن طريق الأجور العادلة والمكافآت التشجيعية .

٤ ـ القيام بالبرامج الاجتماعية والترفيهية .

٥ ـ وسائل الاتصال ونقل المعلومات وإيصالها إلى الأفراد .

٦ ـ اللامركزية .

٧ ـ نطاق الإشراف .

٨ـ النصح والإرشاد.
٩ـ البحث في الشكاوي (الشنواني، ١٩٩٩م، ص ص ٥٣٤- ٥٤٥).

٣ . ٧ . ١٢ الافتراضات الأساسية للعلاقات الإنسانية

أشار مرسي أن هناك مجموعة من الافتراضات التي أوصى بها الكتاب لتكون مقياساً ومعياراً لتطور العلاقات الإنسانية وتحسينها في محيط الإدارة وهي:

١ـ أن الممارسة الفعالة للعلاقات الإنسانية هي نتيجة لما يستخدمه المدير من خبرات وسرعة بديهة في استخدام المعارف الإنسانية لتوجيه ما يقوم به من أعمال.

٢ـ تؤدي مشاركة العاملين إلى رفع الكفاية الإنتاجية والإشباع المهني للعاملين.

٣ـ إن افتراض الدور ينشأ عن توقعات عديدة يواجهها الفرد في موقف العمل ويمكن التعرف على فئتين من الأدوار هي» الدور المهتم بالعمل، والدور المهتم بالجماعة غير الرسمية»، ومفهوم الدور له جانب وظيفي من وجهة نظر الإدارة يتمثل في فهم سلوك الفرد الناتج عن القوى المتوقعة التي تواجهه من عدة اتجاهات مختلفة في المؤسسة.

٤ـ الاتصال هو المركز العصبي للمؤسسة، حيث أصبح محوراً لاهتمام المسئولين في مجال العلاقات في الإدارة.

٥ـ أن مفهوم الفريق عنصر حيوي في ممارسة الإدارة بغرض بقاء المؤسسة واستمرارها.

٦ ـ يمكن إثارة دافعية الفرد بطرق متعددة، وليس فقط من خلال إشباعه مادياً بل هناك الإشباع المعنوي كالتقدير وتحقيق الذات (مرسي، ١٤٠٧هـ، ص ص ٢٩ـ٣٠).

٣ . ٧ . ١٣ العلاقات الإنسانية وأثرها في ارتفاع الروح المعنوية

إن العلاقات الإنسانية الجيدة أصبحت عاملا جوهريا وهاما في تحقيق «الروح المعنوية المرتفعة»، وذلك إلى جانب النواحي المادية البيئية وظروف العمل. وإن أهم مخرجات العلاقات الإنسانية يتمثل في العمل على ارتفاع الروح المعنوية وذلك نظراً لصعوبة وضع تعريف دقيق لها.

ومن أهم التعاريف الأكثر معقولية، ذلك التعريف الذي أورده «ديل يودر»«Dale Yoder» ، حيث يرى أن الروح المعنوية عبارة عن حصيلة تأثير مناخ العمل ويتضح لنا أن «يودر» قد عرف الروح المعنوية بمؤشراتها وقد وضع بعض المؤشرات التي يمكن تحليلها لمعرفة ما إذا كانت هناك دلائل على وجود روح معنوية مرتفعة أو روح معنوية منخفضة، إذ يرى أن الشعور بالتحمس والتفاؤل نحو نشاط الجماعة، والمودة المتبادلة بين العاملين تعتبر دليلا على الروح المعنوية المرتفعة.

بينما يرى أن عدم الرضا والسخط والقلق والميل إلى النقد وعدم الراحة وعدم التفاؤل، يستشف منه انخفاض الروح المعنوية للعاملين (إسماعيل، ١٩٨١، ص٤٣).

ويفسر رنسيس ليكرت«Rensis Likert» ظاهرة الرضاء باعتبارها أهم الدلائل على الروح المعنوية المرتفعة تفسيرا واسعا وعلى درجة كبيرة من الأهمية؛ حيث يرى أن عنصر الرضا لا ينبغي أن يكون مقصورا على ناحية معينة دون غيرها، بل يجب أن تتكامل مشاعر الرضا من جانب كل عضو

في المنظمة نحو القيادة الإدارية ونحو العمل الذي يؤديه ونحو الأهداف العامة للمنظمة والإحساس المتدفق بالتفاعل معها. (Likert ,1961,P 38)

ويضع «ديل يودر» بعض المؤشرات التي تدل على »أعراض الروح المعنوي المنخفضة» ، وتتمثل هذه المؤشرات في بعض الأعراض المرضية من الناحية السيكولوجية وتؤثر بشكل واضح على الحالة النفسية للعاملين وتتمثل في : حالة «السأم» والإعياء السيكولوجي ، وتكرار الغياب .

كما يظهر أثر ذلك في الظاهرة السلبية «لدوران العمل» . ولا شك أن كل ذلك يؤدي في النهاية إلى تقييد المخرجات ، ويلاحظ أن هذه الأعراض تظهر بشكل واضح في نطاق المؤسسات الصناعية (Dale Yoder, 1961,P527) .

ومما تجدر الإشارة إليه أن الإعياء السيكولوجي يعتبر من أهم الدلائل على انخفاض الروح المعنوية . ويرى أغلب الكتاب تعريف الإعياء السيكولوجي بنتائجه ، فيرى «مور» «Moor » كما ورد في مؤلف عبد الرحمن عبد الباقي عمر أن من بين هذه النتائج ما يلي :

١ ـ النقص في القدرة على أداء العمل .

٢ ـ النقص في الاهتمام أو الرغبة في أداء العمل .

٣ ـ فقد بعض الحواس قابلية الاستجابة للعمل .

٤ ـ الفشل في تحقيق حالة الاستقرار والتوازن النفسي . (عمر ، ١٩٩٠م، ص ١٥٣) .

٣ . ٧ . ١٤ طبيعة العلاقات الإنسانية

يقول سليمان في مؤلفه استراتيجية الإدارة في التعليم أن طبيعة العلاقات الإنسانية تبرز فيما يلي :

١ ـ سيادة العلاقات الإنسانية بين منسوبي المدرسة .

٢ ـ استمرار حما س العاملين للعمل واندماجهم فيه .

٣ ـ معاملة الأفراد معاملة تحفظ لهم كرامتهم ، ولا تمس شخصياتهم .

٤ ـ إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية للعاملين لما لذلك من مردود إيجابي على العمل .

٥ ـ منع التعارض بين مصلحة العمل وأهدافه ومصلحة العاملين (سليمان، ١٩٧٨م ، ص٢٣١) .

٣ . ٧ . ١٥ جوانب العلاقات الإنسانية

يمكن حصر الجوانب المختلفة للعلاقات الإنسانية فيما يلي :

١ ـ الدوافع الفردية والجماعية .

٢ ـ المفاهيم والمدركات التي توجد عند الأفراد .

٣ ـ السلطة .

٤ ـ كيفية اتخاذ القرارات .

٥ ـ الاتصال بأنواعه وأساليبه .

٦ ـ القيادة .

٧ـ الروح المعنوية .

٨ ـ الإطار الاجتماعي الذي تعمل فيه الإدارة (الغنام، ١٩٨٢م، ص ص٦١ ـ ٦٢) .

٣ . ٧ . ١٦ الجوانب المهمة للعلاقات الإنسانية

لقد حدد جريفث Griffiths بعض الجوانب المهمة للعلاقات الإنسانية بالعلاقة مع مهام المديرين التربويين كما يلي :

١ ـ الحفز:

أي تأثير العوامل النفسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية المؤثرة في تنظيم السلوك الفردي والجماعي في البيئة التعليمية .

٢ ـ الإدراك:

فهم المديرين أو المعلمين لدورهم ومسئولياتهم ، وكذلك العلاقات التبادلية داخل التنظيم .

٣ ـ الاتصال:

العمل التعليمي يتطلب إنشاء قنوات وسبل مختلفة لتبادل المعلومات ، والاتصال المؤثر يتطلب القدرة على الاستفادة من مهارات الاتصال .

٤ ـ تفاعلات المجموعة:

رغم أن المدير التعليمي يعمل مع أفراد بشكل مستمر ، ولكن الأفراد يؤدون كثيراً من الأعمال بصورة جماعية ، فمجلس أولياء الأمور وجمعية المعلمين مثالان على العمل الجماعي ، وأنه لمن الضروري أن يكون المدير ملماً إلماماً كاملاً بالعمل الجماعي وديناميكية العمل الجماعي بجانب مهارات التعامل مع الجماعات .

٥ ـ اتخاذ القرارات:

تعتمد فاعلية مبادرات المدير التعليمي على اتخاذه للقرارات الصائبة والمعتبرة، وفي اتخاذ القرارات فإن جميع المهارات والمعلومات تكون مفيدة وضرورية .

٦ ـ القيادة:

المدير التعليمي يلعب دور القائد، وبناء عليه يجب أن يكون ملماً ومدركاً تماماً لمفهوم القيادة والآثار المترتبة عليها .

(Griffiths, 1956, PP 18- 20)و(هوانة، وتقي ١٤١٤هـ، ص ص ٣٥-٣٦) .

٣ . ٧ . ١٧ دستور العلاقات الإنسانية

وضع العلماء دستورا يضم ما يجب اتباعه نحو الفرد في معاملته كإنسان، وهذا الدستور ينطوي تحت كلمة (اللمسة الإنسانية) (Human Touch) وتفسيره أن كل حرف من حروف هذه الكلمة باللغة الإنجليزية يرشد إلى طريق خاص في معاملة وإشباع الحاجات وهو كالتالي(Human Touch) (الشلالدة، ١٤٠١هـ، ص ٢٤) .

١ ـ استمع إليه .	H =Hear him
٢ ـ احترم شعوره .	U=Understand his Feeling
٣ـ حرّك رغبته .	M=Motive his Desire
٤ ـ قدّر مجهودا ته .	A =Appreciate his Efforts

٥ ـ مدّه بالأخبار . N=News him

٦ ـ درّبه . T=Train him

٧ ـ أرشده . O=Open his Eyes

٨ ـ تفهّم تفرده . U=Understand his Uniqueness

٩ ـ اتّصل به . C =Contact him

١٠ ـ كرّمه . H=Honour him

٣ . ٧ . ١٨ العلاقات الإنسانية والعلاج النفسي

إن العلاقات الإنسانية تستوجب المشكلات النفسية والسيكولوجية للعاملين، وعادة ما تلجأ الإدارة إلى المحللين والأخصائيين النفسيين في علاج هذه المشكلات، وهم يستخدمون نظريات علماء الاجتماع والسلوك كوسائل علاجية في هذا المجال، كما يستعمل الطبيب البشري نظريات «علم الباثولوجي» في علاج الأمراض العضوية للإنسان، ويعرف هذا الجانب النفسي العلاجي بالمدخل العلاجي.

والإدارة الرشيدة هي التي تعني بهذا المدخل في علاج الأمراض السيكولوجية (إسماعيل، ١٩٨١م، ص ٤٥).

٣ . ٧ . ١٩ مراحل المحافظة على العلاقات الإنسانية

إن المحافظة على العلاقات الإنسانية المرغوبة تشتمل على مراحل ثلاث وهي:

١ ـ إزالة المواقف غير المرغوب فيها:

يوجد في بعض الأحيان مواقف تسبب عدم الرضاء بين العاملين والإدارة؛ لذا يجب أن يكون هناك إجراءات تعمل على التقليل من أسباب عدم الرضا.

٢ ـ تحسين المواقف المرغوبة:

من خلال تدريبات الدوافع التي تختص بتنبيه العاملين؛ كي يأخذوا برامج أداء مرغوبا فيها وكذلك بناء الأخلاق التي تختص بموقف العقل والاستعداد النفسي الذي يحكم الرغبة في التعاون في مشروعات الإدارة.

٣ ـ تنمية مواقف مساعدة:

ويتم ذلك بسلسلة عريضة من الخطط التي تؤثر في العلاقات الإنسانية، فعلى سبيل المثال ننمي البرامج الاجتماعية، فهذا يجعلنا نتكيف مع أنواع كثيرة من المهارات في العلاقات الإنسانية (فهمي، ١٩٩٦م، ص ص ٢٤٢-٢٤٣).

٣ . ٧ . ٢٠ بعض المفاهيم الخاطئة عن العلاقات الإنسانية

١ ـ النظر إلى العلاقات الإنسانية على أنها مجرد إحساس عام يعتمد على الفروق والتمييز.

٢ ـ الخلط بين الصفة الإنسانية والصفة الشخصية التي دائما تقترن بالتمييز والتعصب، بينما العلاقات الإنسانية تقترن بالموضوعية.

٣ ـ أنها تضعف من سلطة الإدارة، وتعطل الإنتاج، وهي على نقيض ذلك هدفها الحقيقي هو تكامل في أهداف العاملين.

٤ ـ غض البصر تجاه أخطاء الغير والمداراة عليها إلى حد التواطؤ على حساب مصلحة العمل، وهي بعكس ذلك تساعد الإنسان على تصحيح خطأه، أو وضعه والحيلولة بينه وبين الضعف والخطأ.

٥ ـ إن العلاقات الإنسانية معناها القيام بأعمال ترويحية، وهي عكس ذلك فهي إضافة جديدة للإدارة والتفاعل مع المعلمين بجدية وفاعلية وإنسانية فهي والعمل صنوان ومضمون لشيء واحد هو الإدارة الديمقراطية (مرسي، ١٤٠٧هـ، ص ص ٢٥-٢٨).

أسباب تدني العلاقات الإنسانية بين المدير والمرؤوسين:

١ـ الفهم الخاطئ لدى المرؤوسين بأن المدير عضو خارج الجماعة وليس داخلها.

٢ ـ ينظر بعض المرؤوسين إلى المدير كشخص مميز عنهم باعتباره يعرف أكثر منهم عن أهداف المؤسسة.

٣ـ انفراد مدير المدرسة باتخاذ القرار دون إشراك المعلمين معه في ذلك أو أخذ آرائهم ومقترحاتهم (علاقي، ١٤١٨هـ، ص ٣١٣).

ومن أسباب عدم تجاوب المعملين مع مدير المدرسة نوعية الأسلوب الذي يتخذه المدير في مخاطبته لهم، وهذه يشعر المعلم بأنه مجرد آلة منفذة، كما أن المديرين يلقون باللوم والنقد علانية على المعلمين، وهذا يدفعهم إلى عدم التجاوب مع إدارة المدرسة (الحقيل، ١٤١٧هـ، ص ١١٠).

٣ . ٧ . ٢١ المنهج السلوكي للعلاقات الإنسانية

إن السلوك القويم هو متطلب إسلامي من الأفراد داخل نطاق أعمالهم وفي منازلهم، وفي إطار المجتمع ككل، والسلوك القويم يعني الارتكاز

على أمور كثيرة منه الصدق في المعاملة، التسامح، والرحمة، والعدالة، والتقوى، والإخاء، والتواضع، والنصح، والإرشاد، والوفاء، والإخلاص، والصبر، والطاعة، والحياء، والتعاون.

ويكفي المدير المسلم أن يسترشد بهذه الصفات؛ ليتحقق الهدف للمنظمة التي يديرها وللأفراد الذين يعملون بها وللمجتمع ككل، وهو هدف دنيوي ناهيك عن الجزاء الأخروي، يوم يقوم الحساب (علاقي، ١٤١٨هـ، ص ٤٥).

٣ . ٧ . ٢٢ رواد مدرسة العلاقات الإنسانية

١ ـ ماري باركر فوليت. (Mary Parkr Follett)

رغم اهتمام ماري باركر فوليت بالظواهر المختلفة للعمليات الإدارية، إلا أن نظريتها الأساسية تتلخص في كون المشكلة الرئيسة لأي تنظيم هي بناء علاقات إنسانية نشطة ومتجانسة والمحافظة عليها.

لقد أكدت ماري فوليت على أهمية التخصص والديمقراطية والتعاون الإنساني في التنظيم، كما شخصت العمل الجماعي والتفكير الجماعي كنماذج صحيحة للسلوك في الإدارة. وقد دعت ماري فوليت إلى أن تكون التنظيمات عبارة عن توحيد لمصالح الإدارة مع مصالح العاملين، ولحل هذه المشكلات افترضت فوليت التكامل كفكرة عملية للوصول إلى حل يرضي طرفي النزاع في التنظيم بدلاً من السيطرة وحلول الوسط.

ولقد لخصت فوليت أفكارها في ست نقاط هي:

١ ـ قانون التعارض والتكامل.

٢ ـ قانون الموقف.

٣ ـ الخلط بين القوة والسلطة .

٤ ـ المسئولية التراكمية .

٥ ـ قانون التخطيط كنوع من التنسيق .

٦ ـ قانون مهنة الإدارة تحت التكوين (هوانه، وتقى، ١٤١٤هـ، ص ص ٢٧ ـ ٢٨) .

٢ ـ التون مايو (Elton Mayo)

لقد بدأت المرحلة الثانية من نظريات التنظيم مع مجموعة من التجارب التي أجريت في شركة وسترن الكترك وسميت بتجارب هوثرن ما بين عامي ١٩٢٤ ـ ١٩٢٧م، والتي استمرت لغاية عام ١٩٣٢م، وتعتبر تلك التجارب نقطة البداية لتحرك ونمو العلاقات الإنسانية في الإدارة .

لقد كان الهدف من الدراسة والتجارب هو تحديد العلاقة بين الظروف المادية للعمل وإنتاجية العامل . وخلال خمسة أعوام من التجارب المتواصلة بقيادة التون مايو الأستاذ بجامعة هارفارد الأمريكية بالتعاون مع فريق من علماء النفس في تلك الجامعة تمت تجربة المتغيرات المتعددة مثل إعادة تصميم الوظائف، الحوافز المادية، فترات الاستراحة، وطول ساعات العمل اليومي .

وقد توصل التون مايو وزملاءه إلى عوامل أخرى بجانب الأجواء المادية الملموسة مؤثرة في إنتاجية العاملين، فقد اكتشف هؤلاء بأن العاملين يتفاعلون مع الظروف النفسية والاجتماعية للعمل مثل ضغوط المجموعات غير الرسمية، تحقيق الذات، والمشاركة في القرارات (Robins , 1989, 31. P.) .

٣ ـ ماكجريجر (Douglas Mc Gregor)

أسهم دوقولاس ماكجريجر في حركة العلاقات الإنسانية بنظريته المعروفة باسم Y , X والتي نادى فيها بضرورة تغيير المفاهيم الأساسية عن الأفراد في ظل الإدارة التقليدية .

وتتلخص فرضية دوقولاس بأن هناك رأيين متمايزين حول الوجود البشري ، أحدهما سالب في الأساس ، وهو ما يعرف بنظرية X ، والآخر موجب في الأصل ويعرف بنظريةY .

وتقوم هذه النظرية على افتراض أن لكل مدير فلسفته الإدارية أو فرضياته الخاصة التي تؤثر في سلوكه ويصبغها بطابع معين ، كما تفترض النظرية أن سلوك أعضاء التنظيم من غير رجال الإدارة يتحدد إلى درجة كبيرة كنوع من الاستجابة أو رد فعل للسلوك الإداري (.Douglas, 1960, 37 p) .

٤ ـ شستر بارنارد (Chester Barnard)

يعد شستر بارنارد من الذين ساهموا بأفكارهم في العلاقات الإنسانية ، حيث قدم أفكاراً يتحدى بها النظرية الكلاسيكية القديمة حول تدفق السلطة من أعلى إلى أسفل ، وحاول أن يبرهن أن السلطة يجب أن تحدد في ظل استجابة المرؤوسين .

كما قدم بارنارد مفهومه الخاص بدور التنظيم غير الرسمي في نظريات التنظيم وافترض أن الوظيفة الرئيسية للمدير هي تسهيل عملية الاتصال وتشجيع العاملين لبذل أقصى الجهود الممكنة للوصول إلى الأهداف المرسومة .

وفي عام ١٩٣٨م اصدر بارنارد كتاباً ربط فيه بإحكام بين نظرية التنظيم وعلم الاجتماع، وقد عبر عن التنظيم بأنه تركيب اجتماعي، وقد ركز على النواحي النفسية للتنظيمات.

وكان لأفكار بارنارد أثر كبير على المديرين وأساتذة الإدارة، حيث قام بدمج الإدارة التقليدية مع العلوم السلوكية. (Dessler, 1980, PP.34-36)

٣ . ٨ إجابة السؤال الثامن

ما نظرية العلاقات الإنسانية ومميزاتها وعيوبها، وما هي الاختلافات بينها وبين المدارس الكلاسيكية؟

تتخلص إجابة هذا السؤال في توضيح مايلي:

٣ . ٨ . ١ نظرية العلاقات الإنسانية ومميزاتها وعيوبها والاختلافات بينها وبين المدارس الكلاسيكية

تعتمد نظرية العلاقات الإنسانية (Human Relations Theory) في تحليلها للإدارة على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم هي الأساس الذي يجب أن يرتكز عليه في دراسة الإدارة. وتبنى نظرتها للتنظيم من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر، وإدراكها لأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، مما يحفزهم على تقديم إنتاجية عالية، ولذلك فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال الإدارة يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القيادة الإدارية. ومن هنا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة، وأصبحت من السمات البارزة للإدارة الحديثة.

وينظر رواد هذه النظرية للقائد على أن يقوم بدور الميسر الذي يسهل للمرؤوسين الوصول إلى الهدف المنشود عن طريق عملهم التعاوني واقتناعهم بهذا العمل وإتاحة الفرصة لهم لتنمية وتحسين شخصياتهم وإشباع حاجاتهم . .(Hersey and Blanchard,1969,P.270) .

مفهوم نظرية العلاقات الإنسانية

ترتكز هذه النظرية بصفة أساسية على المفاهيم والاتجاهات الاجتماعية والسلوكية التي تؤكد ضرورة الفهم المتبادل بين المديرين والعاملين، ويقضي ذلك الأمر فهم شخصية العاملين وتحليل سلوكهم، والتعرف على دوافعهم وحاجاتهم ورغباتهم واتجاهاتهم، وذلك حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل، بحيث يمكن تحقيق التعاون المشترك في العمل وخلق روح الفريق المتكامل والمنسجم والقادر على تحقيق أهداف المنظمة (إسماعيل، ١٩٨١م، ص ص ٤١-٤٢) .

لقد أصبح للعلاقات الإنسانية مدرسة فكرية تعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية وقد انبعثت أفكارها من أفكار مدرسة «السلوك الاجتماعي» و«التنظيم الاجتماعي» وعنيت هذه المدرسة بتشخيص المشكلات السلوكية، وتستلهم القواعد التي ارتكزت عليها هذه المدرسة من الأفكار التقدمية لعلماء النفس والاجتماع والأنثربولوجيا، ويرى بعض الباحثين أن العلاقات الإنسانية قد أصبحت في تطورها الحديث علم اجتماع قائما بذاته (Gleeton, 1959,PP 95 -100)

ولكن في حقيقة الأمر، لا يمكن أبدا إنكار ما قدمته هذه النظرية من مفاهيم في الإدارة بصورة عامة والقيادة الإدارية بصورة خاصة، وتعتبر نظرية العلاقات الإنسانية منطلقا للثورة الإدارية التي ظهرت في الإدارة في الثلاثينات من القرن العشرين (مصطفى والنابه، ١٤٠٦هـ، ص ٣٢) .

الركائز الأساسية التي ترتكز عليها نظرية العلاقات الإنسانية

ترتكز نظرية العلاقات الإنسانية على ركائز أساسية تتمثل في خلق علاقات اجتماعية، تركز على التعاون الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات ووحدة الفهم المتبادل بين القيادة والعاملين. أما الركيزة الثانية فتتمثل في الجانب الأخلاقي، وتستوجب إيجاد فهم قيم ومثاليات تلتزم بها المنظمة ككل متكامل. أما الجانب الثالث من الركائز فيتمثل في قدرة المنظمة على تغيير اتجاهات العاملين من الاتجاهات المعادية إلى الاتجاهات المؤيدة لتحقيق أهدافها أي من الاتجاهات السلبية إلى الاتجاهات الإيجابية (إسماعيل، ١٩٨١م، ص ص ٤٢-٤٣).

وكذلك ركزت نظرية مدرسة العلاقات الإنسانية على ما يلي:

١ - الاهتمام بالجانب الإنساني للإنتاج، بعكس المدرسة التقليدية التي اهتمت بالجانب المادي للعملية الإنتاجية، واعتبرت الإنسان عنصرا من عناصر الإنتاج لا يختلف عن الآلة.

٢ - اهتمت بالحوافز غير المادية، فيما اعتبرت المدرسة التقليدية أن الإنسان اقتصادي لا يهتم إلا بالمادة لوحدها.

٣ - كشفت المدرسة الإنسانية أهمية المنظمات غير الرسمية، فيما ركزت الإدارة التقليدية على المنظمات الرسمية والقيادة الرسمية والهيكل التنظيمي.

٤ - كشفت المدرسة الإنسانية ما للجماعة من أثر على سلوك الفرد، وأن هناك مبادئ ارتضاها الجميع والتزم بها الأفراد (اللوزي وآخرون، ١٤١٨هـ، ص ٣٠).

كذلك كان لتجارب «هوثورن» أثر كبير في تسليط الضوء على أهمية العلاقات الإنسانية في العشرينات من هذا القرن على وجه التقريب .

وبدأت تتكون الأركان الأساسية بهذه النظرية ، وأخذ مجال تطبيقها يتسع بالمنظمات الصناعية وغيرها في الأجهزة الإدارية ، وتعاظمت هذه الحركة على وجه الخصوص في الدول المتقدمة ، وتحاول الدول النامية أن تستوعبها في تطوير نظمها الإدارية الحديثة (إسماعيل ، ١٩٨١م ، ص ٤١) .

مميزات مدرسة العلاقات الإنسانية

يرى الباحث أن أهم مميزات مدرسة العلاقات الإنسانية تتلخص فيما يلي :

١ ـ ساهمت في تطوير الفكر الإداري من حيث تركيزها على العامل الإنساني والجماعة في المنشأة أو المؤسسة .

٢ ـ تعد هذه الدراسات من الدراسات الجديدة التي أخضعت أو حاولت إخضاع السلوك الإنساني للتجربة العلمية ، في الوقت الذي كان هناك اقتناع لدى رجال الإدارة بعدم إمكانية إخضاع هذا السلوك الإنساني للتجربة .

٣ ـ كانت أرضية للدراسات والنظريات التي استندت على العلاقات الإنسانية .

نقد مدرسة العلاقات الإنسانية

نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية ساهمت بصورة كبيرة في إبراز جانب واحد هام من الجوانب المتعددة للمنظمة ، وهو الإنسان أو العنصر البشري ، فكانت بمثابة رد فعل على مدرسة الإدارة العلمية ومكملة لها ،

حيث صورت مدرسة الإدارة العلمية الإنسان العامل على أنه شخص يدير آلة يدفعه حافز واحد فقط وهو الحافز المادي، بينما نظرية العلاقات الإنسانية تدعو إلى تحرير الإدارة من هذه المفاهيم التي اعتبرتها غير صحيحة. كذلك ركزت اهتمامها على العلاقات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة والتجمعات غير الرسمية التي تنتج عنها وتتخذ من عالم النفس منطلقا أساسيا لتحليل وضع الأفراد العاملين، عوضا عن أن تتخذ تحليل موقف العمل والعاملين منطلقاً أولياً، ودعت أيضا إلى فكرة الدافع الذاتي الذي يدفع للعمل وإزالة الخوف من نفس العامل، في الوقت الذي كان سائدا فيه الاعتقاد بأن العاملين في الإدارة لا يمكن حثهم على العمل وحفزهم إلا بالتخويف (مرار، ١٩٨٣م، ص ٥٣).

كذلك اهتمت هذه النظرية بالتنظيم غير الرسمي، وأهملت أهمية التنظيم الرسمي، وافترضت أن يكون التعاون والتفاهم هما الجو السائد بين المرؤوسين في داخل التنظيم وأغفلت أن الواقع العملي قد يكشف احتمال وجود تعارض بين المصالح المختلفة للعاملين، والذي يتخذ عدة أشكال تتمثل في تعارض بين القادة والمرؤوسين وبين الموظفين المهرة وغير المهرة كذلك بين التنفيذيين والاستشاريين. ومما يؤخذ على نظرية العلاقات الإنسانية الهجوم الواسع الذي شنّه مالكوم ماكنير (Malcolm Mcnair) الأستاذ بإدارة الأعمال بجامعة هارفارد في مقاله بعنوان: (Too Much Human Relations). وذكر بأن هناك اهتماما كبيرا بالمشاعر الإنسانية وإهمالا للعمل.

والذي لا بد أن يعطي العمل الاهتمام الأكثر لتحقيق الفائدة المرجوة والكفاءة والفاعلية في أداء الإدارة التعليمية (مرار، ١٩٨٣م، ص ٥٣).

فقد فسر مالكولم هذا الاهتمام وسماه «ليونة»، وهذا يؤدي بالتالي إلى إهمال العمل، إلى جانب مالكولم هناك أيضا علماء آخرون قاموا بنقد العلاقات الإنسانية، منهم بيتر دركر (Druker . P) وأريك فروم وغيرهما، ويذكر دركر في انتقاده أن العلاقات الإنسانية ركزت اهتمامها على الروابط الاجتماعية للعاملين داخل التنظيم، وأهملت علاقات العاملين الواسعة خارج نطاق التنظيم، والذي يترتب عليه التغيير في اتجاهاتهم واهتماماتهم، مما ينعكس سلوكهم ووضعهم داخل التنظيم بصورة سلبية.

كما يعتبر «دافيل بل Daviel Bell» أستاذ علم الاجتماع الأمريكي على رأس المعارضين لمدرسة الاتجاهات الإنسانية في الإدارة؛ حيث يعتقد أن إعطاء عامل «الشعور بالانتماء Sense of Belonging» الأهمية الأولى في تحقيق الكفاءة الإنتاجية أمر على حد قوله بغيض.

وفيما يتعلق بالحافز المادي الذي أعطاه التون مايو الاهتمام الثالث بعد العامل النفسي والعضوي، فإن «دافيل بل» يتناوله بالنقد والتحليل بقوله: «إذا قلنا الحقيقة إن العامل الأمريكي غير مهتم بالدرجة الأولى بالنقود. . فإن هذا يتعارض في الواقع مع المشاعر العميقة التي تعتبره أقوى حافز للنظام الاقتصادي. . لماذا إذن يربط الناس أنفسهم بمثل هذه الظروف المحيطة بالعمل؟ . . . »(مطاوع وأمينة حسن، ١٩٩٧م، ص ص ٥٠-٥١).

وقد أثارت حركة الإدارة العلمية موجة من الانتقاد، كان من أهمها ما ذكره «أوليفر شيلدون» «Oliver Sheldon» من انتقادات في عام ١٩٢٣م نذكر منها قوله: يجب أن نحقق توازناً عادلاً بين دراسة العوامل المادية للإنتاج، وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعملية الإنتاجية؛ لأن المشكلة الحقيقية للصناعة ليست تنظيما ماديا معقدا فحسب، ولكنها تتضمن تنظيما

إنسانيا طالما أنها تعتمد بالدرجة الأولى على القدرة الإنسانية في أداء العمل (Dessler, 1980, P.P 37-39).

أما انتقادات أبحاث التون مايو فتتلخص فيما يلي:

وجهت لأبحاث التون مايو عدد من الانتقادات ومن عدة جهات منها:

١ ـ انتقادات رجال الأعمال التي تعارض ما تحتويه التجارب من أفكار واتجاهات لتناقضها مع مصالح العمل.

٢ ـ انتقادات ظهرت في كتابات رجال علم النفس الاجتماعي، إذ أنكر هؤلاء أن تكون هذه الأبحاث قد أضافت أفكارا جديدة للعلم، ويعتقدون أن هذه النتائج كانت معروفة من قبل.

٣ ـ انتقادات بعض رجال الفكر في إدارة الأعمال، حيث اعتقدوا أن النتائج لم تقدم حلا إيجابيا في حد ذاتها يمكن للإدارة أن تتبعه للوصول إلى علاقات أفضل مع موظفيها وعمالها (مرار، ١٩٨٣م، ص ٥٣).

إضافة إلى ما سبق من انتقادات لنظرية مدرسة العلاقات الإنسانية، فإن أهم الانتقادات الموجهة إلى مدرسة العلاقات الإنسانية تتلخص فيما يلي:

١ ـ أن حركة العلاقات الإنسانية ركزت اهتمامها الشديد، بل بالغت في تأكيدها على العنصر البشري، وعلى أهمية الحاجات الاجتماعية، واعترافها بأن العنصر البشري هو العنصر المميز والفعال في الإدارة (ياغي، ١٤٠٣هـ، ص٧٤) و(الشلعوط، ١٤٢٣هـ، ص١٦٥).

٢ ـ يرى بعض الكتاب أن تأكيد نظرية العلاقات الإنسانية المفرط على العنصر البشري في الإدارة، كان بمثابة رد فعل ضد المفاهيم الإدارية التي سبقتها، والتي تصورت الفرد العامل على أنه إنسان يدير آلة، يدفعه حافز واحد هو الحافز النقدي (المالي)؛ فاندفعت النظرية تدعو إلى تحرير الإدارة من هذه المفاهيم التي اعتبرتها خاطئة. وعلى الرغم من أنها أقامت فهمها للتنظيم الإداري على نظرة عميقة تقوم على تأكيد اعترافها بأن العنصر البشري هو العنصر المميز والفعال في الإدارة، إلا أنها تتغافل عن عوامل أخرى هامة، مثل عقل العنصر البشري في معالجة المعلومات، وحل المشكلات بصورة رشيدة. .(Drucker, 1954, P.245)

٣ـ أن حركة العلاقات الإنسانية أعطت أهمية زائدة للتنظيم غير الرسمي وأغفلت أهمية التنظيم الرسمي، كذلك أنها افترضت التعاون والتفاهم للعاملين بين أعضاء التنظيم وهما مجموعة الإداريين من جهة، والمرؤوسين أو العمال من جهة أخرى، مع أن الواقع العملي يكشف عن احتمال وجود تعارض بين مصالح الفئات العاملة في التنظيم، ويتخذ أشكالاً متعددة تتمثل في تعارض المصالح بين الإداريين والمرؤوسين، وبين فئات العمال أنفسهم (المهرة وغير المهرة) وبين التنفيذيين والاستشاريين وبين الإداريين أنفسهم).

٤ ـ أن حركة العلاقات الإنسانية بتركيزها على جماعات العمل، وافتراضها التعاون والتفاهم بينهما، وأن بيئة العمل الداخلية هي مصدر الرضا الأساسي لهم، وأنها تطالب الإداريين بالتخلي عن ممارسة سلطاتهم إلى درجة ما، إنما تتغافل عن واقع التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات، وما يحتويه من تصارع ومنافسات

وحب للسلطة، وبالتالي فإنها تعطي تصويراً خاطئاً للواقع الفعلي للعمل الإداري لأن الرغبة في السلطة تعد من الأسباب الرئيسة التي يتطلع إليها الفرد عندما يرتقي إلى مستوى إدراري أعلى.

٥ ـ أن حركة العلاقات الإنسانية بتركيز اهتمامها على جانب واحد من جوانب الحوافز، وهي الحوافز المعنوية، وتجاهلها للحوافز المادية، قد فقدت عنصراً هاماً من عناصر تفسير السلوك الإنساني في العمل (ياغي، ١٤٠٣هـ، ص ٧٥) والشلعوط، ١٤٢٣هـ، ص ١٦٥).

٦ ـ أن حركة العلاقات الإنسانية لم تقدم نظرية كاملة ولا شاملة لتفسير ظاهرة السلوك الإداري، حيث اهتمت بدراسة مكون واحد من مكونات المنظمة المتعددة وهو العنصر البشري. وقد اعتقد رجال الفكر في إدارة الأعمال أن النتائج لم تقدم حلاً إيجابياً يمكن للإدارة أن تتبعه للوصول إلى علاقات أفضل مع موظفيها وعمالها (145 Drucker 1954P,).

وعلى الرغم من تلك الانتقادات التي وجهت لحركة العلاقات الإنسانية، إلا أنه لا يمكن إنكار ما قدمته هذه النظرية في مجال الإدارة العامة، حيث اهتمت بمجالات جديدة للعملية الإدارية، وبتغيرات لم يتطرق الكتاب لها من قبل، وقد عبر دركر Drucker عن مساهمتها في إثراء الفكر الإداري حيث قال: «إنني أقدر كل التقدير الإنجازات العظيمة التي قدمها رواد نظرية العلاقات الإنسانية في مجال التنظيم الإداري، لقد كان إنجازهم عظيماً. ولكنه لم يكن كافياً لبناء نظرية متكاملة» (Drucker,1954.p 254).

٣ . ٨ . ٢ الاختلافات بين مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة التقليدية

يمكن إيجاز هذه الاختلافات على النحو التالي : (ياغي، ١٤٠٣هـ، ص ص ٦٩- ٧٠).

١ ـ تركز النظرية التقليدية على الجانب الفسيولوجي من الإنسان، باعتباره المحدد الأساسي لكمية العمل التي يستطيع القيام بها، في حين أن حركة العلاقات الإنسانية تكاد تهمل هذا الاعتبار الفسيولوجي وتركز على البعد الاجتماعي والنفسي للطاقات الإنسانية.

٢ ـ تعتبر النظريات التقليدية بأن الأجر والمكافآت الاقتصادية هي الحوافز الوحيدة التي يمكن أن تحفز العامل إلى الإنتاج، في حين أن العلاقات الإنسانية تعتبر أن الحوافز غير الاقتصادية (أو ما يطلق عليه الحوافز المعنوية) تلعب دوراً مهماً في تشجيع العمال على الإنتاج.

٣ ـ يفترض الاتجاه التقليدي أن العامل آلة رشيدة، وبالتالي فإن سلوكه موجه نحو تحقيق أهداف محددة، وأنه في سلوكه الرشيد يسعى إلى تحقيق أقصى منفعة ممكنة، لكننا نجد الاتجاه الإنساني يصور الإنسان على أنه كائن لا يتجزأ، وهو يتكون من تركيب نفسي واجتماعي وحضاري معين إلى جانب التكوين الفسيولوجي، وأن الإنسان يسعى إلى إشباع حاجات مختلفة ليست كلها مادية بل منها أيضاً الحاجات المعنوية.

وخلاصة القول: إن الاتجاه الإنساني يرفض فكرة الرشد الكاملة، ويضع بدلاً منها مبدأ الرشد المحدود الذي يأخذ في الاعتبار القيود المادية، والطبقية، والبيئية، التي تمنع الإنسان عادة من أن يصل إلى الحد الأقصى من الإشباع لحاجاته، وذلك من خلال تحديد البدائل المتاحة أمامه، وتقييد قدرته على الاختيار ولذلك فإن الاتجاه الإنساني يبرز أكثر واقعية في هذا المجال، من الاتجاه التقليدي.

٤ ـ يركز الاتجاه التقليدي على أهمية التخصص وتقسيم العمل، وتطوير النظريات التقليدية على افتراض أن الكفاءة والإنتاجية ترتفعان مع كل تقسيم للعمل، وكلما زادت درجة التخصص، وعلى العكس من هذا فإن الاتجاه الإنساني لا يرى في التخصص المطلق الكامل أساساً لرفع كفاءة الإدارة.

وكما هو واضح فإننا نلاحظ أن الاتجاه التقليدي (الإدارة العلمية) كان يفترض أن العامل آلة رشيدة، وبالتالي فسلوكه موجه إلى تحقيق أهداف محددة، وإنه في سلوكه الرشيد هذا يسعى إلى تحقيق أقصى منفعة ممكنة، ومن ثم كان التصور بأن العامل العاقل لا بد وأن يزيد إنتاجه إذا كانت هذه الزيادة في الإنتاج تؤدي إلى زيادة في المنفعة المادية، بزيادة الأجر أو غيره (ياغي، ١٤٠٣هـ، ص ص ٦٩ ـ ٧١).

الاختلافات الجوهرية بين النظريتين البيروقراطية والعلاقات الإنسانية(الشلعوط ، ١٤٢٣هـ، ص ١٦٤) :

العدد	النظرية البيروقراطية	العدد	نظرية العلاقات الإنسانية
١	تركز على الجانب الفسيولوجي من الإنسان باعتباره المحدد الأساسي لكمية العمل التي يستطيع القيام به	١	تركز على البعد الاجتماعي والنفسي للطاقات الإنسانية وتهمل الجانب الفسيولوجي
٢	تركز على الحوافز المادية فهي الوحيدة التي يمكن أن تحفز العامل إلى الإنتاج	٢	ترى أن الحوافز المعنوية أهم الحوافز في تشجيع العمال على الإنتاج
٣	تعد الإنسان آلة ، وبالتالي فإن سلوكه موجه نحو تحقيق أهداف محددة	٣	ترى أن الإنسان كائن لا يتجزأ وهو يتكون من تركيب نفسي واجتماعي وحضاري معين، إلى جانب التكوين الفسيولوجي، وبالتالي يسعى إلى إشباع حاجاته المادية والمعنوية
٤	تركز على أهمية التخصص وتقسيم العمل لزيادة الكفاءة الإنتاجية	٤	لا ترى في التخصص المطلق الكامل أساساً لرفع كفاية الأداء

وفي ضوء الخلافات بين الاتجاهين التقليدي والإنساني . ويرى الباحث أن العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي قد حسمت هذه الخلافات، إذ إن الأساس في العلاقات الإنسانية قائم على تهذيب السلوك الإنساني من خلال الثواب والعقاب، والتوازن في نظام الحوافز المادية والمعنوية، كما حددت أهمية الفرد والجماعة من خلال نظرتها المتوازنة لأهمية سلوك الفرد وسلوك الجماعة وتفاعلهم داخل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها .

الفصل الرابع

أهم النتائج والتوصيات

٤ . أهم النتائج والتوصيات

٤ . ١ أهم النتائج

من خلال العرض السابق لمفهوم ونشأة وفلسفة وأهداف وأهمية وأسس العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي :

١ ـ الفكر الإداري الإسلامي له فضل السبق في ترسيخ مبدأ العلاقات الإنسانية كمبدأ أساسي من مبادئ الإدارة .

٢ ـ إن القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة معين لا ينضب، ويجب الاستفادة منهما في استخلاص مبادئ الإدارة والقيم في مختلف مجالات الإدارة والعلاقات الإنسانية .

٣ ـ إن المبادئ التي مارسها الرسول محمد ﷺ في حياته قبل أربعة عشر قرناً لم تكن خاصة بفئة معينة من الأفراد دون غيرهم، بل هي قابلة للتطبيق في كل زمان ومكان .

٤ ـ إن المبادئ الحسنة والعلاقات الإنسانية الطيبة التي ترتبط بإدارة الأفراد في المؤسسات العامة والخاصة، والتي تنادي بها المدارس الإدارية الحديثة، قد مارسها الرسول ﷺ وطبقها المسلمون اقتداءً به عليه الصلاة والسلام منذ فجر الإسلام .

٥ ـ إن مبادئ وأسس وصفات العلاقات الإنسانية في الإسلام جميعها مترابطة ولا يمكن فصلها أو تقسيمها أثناء التطبيق، بل هي كل متكامل لا يتجزأ .

٦ ـ إن أساليب الحوافز المادية ، والمعنوية بصفة خاصة تلعب دوراً هاماً في حياة الأفراد العاملين ؛ لأن المؤسسات الإدارية والتربوية العامة والخاصة تضم فئات مختلفة من الأفراد لهم رغبات وحاجات متنوعة ومختلفة .

٧ ـ اتضح من الدراسات والتطبيقات الإدارية أن التطبيق العادل للمبادئ المرتبطة بالعلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر من قبل المسئولين يؤدي إلى نتائج إيجابية تعود على الفرد والعمل .

٨ ـ برزت أهمية دراسة العامل الإنساني في الفكر الإداري المعاصر مع بداية الحرب العالمية الأولى تبعاً لخطورة واتساع المشاكل الإنسانية .

٩ ـ كانت أفكار رواد مدرسة العلاقات الإنسانية بمثابة دعوة تصحيح للمفاهيم والمبادئ التي رسخت في أذهان الممارسين للأعمال الإدارية عن طبيعة العاملين .

١٠ ـ أعطت مدرسة العلاقات الإنسانية أهمية زائدة للعنصر البشري ، وللتنظيم غير الرسمي ، وأغفلت أهمية التنظيم الرسمي .

١١ ـ اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بمجالات جديدة للعملية الإدارية .

١٢ ـ لقد استخدمت مدرسة العلاقات الإنسانية عوامل اجتماعية وسيكولوجية لتحفيز الأفراد (الناس) ، واعتبرت الحاجات الاجتماعية مفتاحاً إلى الإنتاجية ، وتلبيتها تتم عن طريق التفاعل الاجتماعي ، لذا اعتمد المسئولون عن العلاقات الإنسانية على خلق إحساس لدى الأفراد بالدعم الاجتماعي والمعنوي ، وإظهار الاهتمام بالأفراد العاملين وتشجيع العمل الجماعي .

١٣ ـ لقد ركز الرسول محمد ﷺ منذ بداية الإسلام على العنصر البشري تركيزاً أولاه اهتماماً كبيراً، ولقد تجلت مظاهر هذا الاهتمام على التركيز في معاملته ﷺ لأصحابه، من حيث الاحترام، والتقدير، والعدل والمساواة، والحب في الله، والتواضع والرحمة، والرفق، والرعاية وقضاء حوائج الناس والتوجيه السليم، وإصلاح ذات البين، والصبر والإيثار، والأخوة الصادقة، والتعاون المثمر، والاحترام المتبادل، والشورى، والصدق، والوفاء، والتسامح، والتشجيع، والإحسان، وإتاحة حرية الرأي والتفكير، وهذا تجلى في مشورته ﷺ لأصحابه رضي الله عنهم.

١٤ ـ إن العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي تعد أسلوباً أصيلاً ومتميزاً وصالحاً لكل زمان ومكان، إذا أحسن الاستخدام.

١٥ ـ إن المفهوم الإسلامي للعلاقات الإنسانية يستمد مادته التطبيقية من الآداب الشرعية المستنبطة من مصادر التشريع الإسلامي، أما المفهوم الغربي المعاصر للعلاقات الإنسانية فإنه يستمد مادته التطبيقية من الأفكار الفلسفية ومن العلوم السلوكية أو النظريات الوضعية.

١٦ ـ تعتبر الأخوة والأخلاق الطيبة والاحترام المتبادل من أسس المفهوم الإسلامي للعلاقات الإنسانية، في حين لا تشكل الأخوة والأخلاق الطيبة أساساً من أسس المفهوم الغربي المعاصر للعلاقات الإنسانية.

١٧ ـ ترجع أصول الكرامة الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي إلى أمور ثابتة ومحددة ونابعة من العقيدة الإسلامية قائمة على الإيمان

بالله تعالى، بينما ترجع أصول الكرامة الإنسانية في الفكر الإداري المعاصر إلى أساس غير إيماني، وهو الفلسفة الإنسانية والنظريات الوضعية غير الثابتة.

١٨ ـ إن مبادئ المفهوم الإسلامي مستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، بينما مبادئ المفهوم الغربي المعاصر مستمدة من نتائج العلوم السلوكية أو من تأملات وأفكار الفلاسفة أو من نظريات وضعية غير ثابتة.

١٩ ـ إن مبادئ العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي تتميز عن مثيلاتها في الفكر الإداري الغربي المعاصر من حيث كونها مبادئ أساسية كبرى ذات أصول ربانية، تتسم بالشمول والثبات وصالحة لكل زمان ومكان.

٢٠ ـ أكد القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة على أهمية كرامة الإنسان والأخوة في الإسلام وحددا العلاقات الإنسانية بين الأفراد والحكام.

٢١ ـ وجود توازن مادي وروحي في إدارة الرسول محمد ﷺ.

٢٢ ـ الاهتمام الزائد بمدرسة العلاقات الإنسانية يعد ردة فعل على المدارس التقليدية التي أسسها تايلور، وهنري فايول، وماكس فيبر.

٢٣ ـ لقد سبق الإسلام ماري فوليت والتون مايو وزملاءه في الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

٢٤ ـ إن تركيز الأبحاث على السلوك الإنساني وتأثيره في الإنتاجية جعل علماء النفس والاجتماع يبحثون في مسببات أنماط معينة من السلوك.

٢٥ ـ تبالغ نظرية العلاقات الإنسانية في أهمية التعاون بين الأفراد والتنسيق بينهم.

٢٦ ـ لقد سبق الرسول محمد ﷺ إلى تطبيق العلاقات الإنسانية في جميع أفعاله وأقواله.

٢٧ ـ لقد نظم القرآن الكريم العلاقات الإنسانية بين المسلمين نظاماً يدعو إلى تبادل الاحترام، والابتعاد عن التحقير وسوء المعاملة، كما جاء في قوله تعالى: ﴿ **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لا يَسْخَرْ قَوْمٌ مِّن قَوْمٍ عَسَىٰ أَن يَكُونُوا خَيْرًا مِّنْهُمْ وَلا نِسَاءٌ مِّن نِّسَاءٍ عَسَىٰ أَن يَكُنَّ خَيْرًا مِّنْهُنَّ وَلا تَلْمِزُوا أَنفُسَكُمْ وَلا تَنَابَزُوا بِالأَلْقَابِ بِئْسَ الاسْمُ الْفُسُوقُ بَعْدَ الإِيمَانِ وَمَن لَّمْ يَتُبْ فَأُوْلَئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ** (١١) ﴾ (سورة الحجرات).

٢٨ ـ إن السنة النبوية الشريفة حوت جانباً من جوانبها المضيئة عن الإنسان وكرامته، والمساواة بين بني الإنسان حكاماً ومحكومين، عاملاً أو رب عمل، رجلاً أو امرأة. لا فرق في الإسلام بين أبي بكر وبلال ولا بين عمر وصهيب ولا بين علي وسلمان الفارسي، كلهم في نظر الإسلام وفي شريعة الإسلام سواء هذا هو منطق الإسلام ومما يؤيد ذلك ويؤكده قوله تعالى: ﴿ **يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُم مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ** (١٣) ﴾ (سورة الحجرات) وقوله ﷺ «لاَ فضل لعربي على أعَجمي ولا لأبيض على أسود إلا بالتقوى» (أخرجه أحمد، ج/ ٥، ص ٤١١).

٢٩ ـ يصور الرسول محمد ﷺ العلاقات الإنسانية أبلغ تصوير فعن النعمان بين بشير قال: قال رسول الله ﷺ: « مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم، مثل الجسد، إذا اشتكى منه عضو،

تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى» (أخرجه مسلم في كتاب: الأدب، باب: تراحم المؤمنين وتعاطفهم وتعاضدهم، ج/ ١٦، الحديث (٦٥٢٩)، ص ٣٥٦).

وعن أبي موسى رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: «المؤمن للمؤمن كالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضاً» (أخرجه مسلم في كتاب البر والصلة، باب: تراحم المؤمنين وتعاطفهم وتعاضدهم، ج/ ١٦، الحديث (٦٥٢٨)، ص ٣٥٥)، وأخرجه البخاري في كتاب: الأدب، باب: تعاون المؤمنين بعضهم بعضاً، ج/ ٣، الحديث(٦٠٢٦)، ص ١٤٣).

وقوله ﷺ«لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه» (أخرجه البخاري في كتاب: الإيمان، باب: من الإيمان أن يحب لأخيه ما يحب لنفسه، ج/ ١، الحديث (١٣)، ص ١٤).

وقوله ﷺ: « المسلم أخو المسلم، لا يظلمه ولا يسلمه، من كان في حاجة أخيه كان الله في حاجته، ومن فرج عن مسلم كربة، فرج الله عنه كربة من كرب يوم القيامة، ومن ستر مسلماً، ستره الله يوم القيامة » (أخرجه مسلم في كتاب: الأدب، باب: تحريم الظلم، ج/ ١٦، الحديث (٦٥٢١)، ص ص ٣٥٠- ٣٥١).

ويؤكد ذلك قوله تعالى: ﴿ **إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ** ﴿١٠﴾ ﴾(سورة الحجرات).

٣٠ـ إن جميع الأسس والدعائم التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في الإسلام مثل العدل والمساواة والصدق والأمانة والتعاون وإصلاح ذات البين مأخوذة من النهج الرباني، وأنها ربانية أي

صادرة من عند الله عز وجل, أنها ليست نتاج فكر بشري، وأن البعد عن المنهج الرباني أدى إلى فقدان الأمانة والإخلاص والصدق والتعاون وأدى هذا البعد إلى العلاقات الإنسانية السيئة بين الأفراد.

٣١ـ أكّد الإسلام على تنمية العلاقات الإنسانية الطيبة بين المسلمين والقضاء على الفرقة ومنع الخصومات التي تقع بينهم وإحلال المصالحة والوئام محل المباغضة والخصام، ونبذ الكبر والعنصرية وآخى بين المسلمين، وأمر الإسلام بإصلاح ذات البين كما جاء في قوله تعالى: ﴿ ... **فَاتَّقُوا اللَّهَ وَأَصْلِحُوا ذَاتَ بَيْنِكُمْ** ... ﴿١﴾ ﴾ (سورة الأنفال).

٣٢ـ أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالعنصر البشري (الإنساني) بجانب العنصر المادي.

٣٣ـ لم تتوقف حركة العلاقات الإنسانية عند تجارب هوثورن بل أدت إلى اهتمام الباحثين بالعمل الإنساني.

٣٤ـ إن هدف العلاقات الإنسانية هو حفز الأفراد على التعاون والتنسيق فيما بينهم من أجل زيادة فاعلية الأداء وإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية للأفراد.

٣٥ـ إن الاهتمام بدراسة العلاقات الإنسانية تعود إلى طبيعة البشر الاجتماعية والسلوكية.

٣٦ـ كشفت مدرسة العلاقات الإنسانية ما للجماعة من أثر على سلوك الفرد وأن هناك مبادئ ارتضاها الجميع والتزم بها الأفراد.

٣٧ـ ساهمت مدرسة العلاقات الإنسانية في تطوير الفكر الإداري من حيث تركيزها على العامل الإنساني والجماعة في المنشأة.

٣٨ـ ساهمت مدرسة العلاقات الإنسانية في رفع الروح المعنوية بين العاملين، وتوفير الجو النفسي العام لصالح العمل، وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

٣٩ـ لقد حث الإسلام على الكثير من المبادئ والأسس والصفات والقيم الإنسانية التي تحفظ للفرد احترامه وكرامته وشخصيته وتلبي حاجاته ورغباته.

٤ . ٢ أهم التوصيات

١ ـ ضرورة زيادة الاهتمام بمبادئ وأسس العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي.

٢ ـ ضرورة تطبيق أسلوب الرسول ﷺ والإقتداء به في إدارة المؤسسات الإدارية والتربوية.

٣ـ يجب عقد ندوات ومؤتمرات ومحاضرات بخصوص العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر يشارك فيها العلماء وأصحاب الخبرة العلمية والعملية من أساتذة الجامعات والمتخصصين في الإدارة، والتربية، والشريعة الإسلامية، ورجال الأعمال.

٤ ـ عقد دورات تدريبية مكثفة ومستمرة للمديرين ورؤساء الأقسام المهتمين بالعلاقات الإنسانية من أجل توظيفها التوظيف السليم، ولتطوير الأفراد العاملين في مجال العلاقات الإنسانية.

٥ ـ ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين في مجال مهارات العلاقات الإنسانية.

٦ ـ ضرورة تنمية وتطوير العلاقات الإنسانية من قبل المسئولين وأصحاب الخبرة المشهود لهم بالكفاءة والعلم والدراية بفنونها ونظرياتها.

المراجـــع

أولاً: المراجع العربية:

القرآن الكريم.

إبراهيم، مفيدة محمد، القيادة التربوية في الإسلام، دار مجدلاوي، الأردن: ١٤١٧هـ.

ابن أنس، مالك، الموطأ، تصحيح وترقيم محمد فؤاد عبد الباقي، دار أحياء التراث، بيروت: ١٤٠٦هـ.

ابن حنبل، أحمد، مسند الأمام أحمد بن حنبل، المكتب الإسلامي، بيروت: ١٣٩٨هـ.

ابو داود، سنن أبي داود، الشركة العالمية للتسويق والتوزيع، دار الجنان، بيروت: ١٤١٠هـ.

ـــــــــــــــ، الكتب الستة، دار الدعوة، استنبول: د. ت.

ابن منظور، جمال الدين بن مكرم، لسان العرب، المطبعة الأميرية، القاهرة: ١٣٠٣ هـ.

أبو زهرة، محمد، العلاقات الدولية في الإسلام، دار الفكر العربي، القاهرة: د. ت.

أبو زيد، أحمد محمد، العلاقات الإنسانية وسيكولوجية التوافق في مجال العمل والإدارة، دار النهضة، القاهرة: ١٩٧٠م.

أبو سن، أحمد إبراهيم، الإدارة في الإسلام، الدار السودانية للكتب، الخرطوم: ١٤٠٤هـ ـ ١٩٨٤م.

أحمد، إبراهيم أحمد، تحديث الإدارة التعليمية والنظارة والإشراف التربوي، دار المطبوعات الجديدة، القاهرة: ١٩٨٨م.

أحمد، أحمد إبراهيم، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة: ١٩٩٨م.

أحمد، حسب الرسول حسين، الإدارة العامة في الإسلام، الأصول والتطبيق، دار النوابغ للنشر والتوزيع، جدة: ١٤١٦هـ.

إسماعيل، خميس السيد، السلوك الإداري، دار الشرق، عمان: ١٩٨١م.

الألباني، محمد ناصر الدين، صحيح سنن الترمذي، مكتب التربية العربي لدول الخليج.

بارة، عبد اللطيف حسين خليفة، واقع التوجيه الفني في المرحلة الإعدادية ومدى مطابقته للتوجيه الفني الحديث، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، طرابلس: ١٩٨٥م.

باقارش، صالح سالم، والأنسى، عبد الله علي، مشكلات وقضايا تربوية معاصرة، دار الثقافة للطباعة، مكة المكرمة: ١٤١٢هـ، ١٩٩٢م.

البخاري، محمد إسماعيل، صحيح البخاري، عدد الأجزاء (٣)، مطابع دار البيان الحديثة، القاهرة: ٢٠٠٣م.

بستان، أحمد عبد الباقي، وطه حسن، مدخل إلى الإدارة التربوية، دار القلم، الكويت: ١٤٠٣هـ، ١٩٨٣م.

البيحاني، محمد بن سالم، إصلاح المجتمع، المعهد الإسلامي، الجمهورية العربية اليمنية، عدن: د. ت.

البيهقي، أبو بكر أحمد بن الحسين، السنن الكبرى، دار الفكر، د. ت.
الترمذي، سنن الترمذي، دار الفكر، ١٩٧٨م.
الترمذي، صحيح الترمذي بشرح الأمام بن العربي المالكي، مطبعة الصاوي، القاهرة: ١٣٥٣هـ.
جبارة، عطية جبارة، العلاقات الإنسانية بين النظرية والتطبيق، دار الإصلاح للطبع والنشر، الدمام: ١٤٠٣هـ/ ١٩٨٣م.
جوهر، صلاح الدين، إدارة المؤسسات التربوية أسسها ومفاهيمها، مكتبة عين شمس، القاهرة: ١٩٧٢م.
ـــــــــــ، إدارة وتنظيم التعليم، دار الكتب، القاهرة: ١٩٨٤م.
الجوهري، إسماعيل حماد، الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية، دار العلم للملايين، القاهرة: ١٩٧٩م.
حجي، أحمد إسماعيل، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، النهضة المصرية، القاهرة: ١٩٩٥م.
الحسن، محمد، أزمة القيادة وعلاجها في واقعنا الإسلامي المعاصر، دار الثقافة، الدوحة: ١٤١٠هـ.
حسن، عادل: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية: ١٩٩٨م.
الحقيل، سليمان عبد الرحمن، الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، مطابع التقنية للأوفست، الرياض: ١٤١٧هـ.

ـــــــــــــــــــ، التطبيق التربوي للعلاقات الإنسانية في المجال المدرسي، دار الشبل، الرياض: ١٤١٤هـ.
دار الكرنك للنشر والتوزيع والطبع، القاهرة: ١٩٨٦م.
الدويك، تيسير، وآخرون، أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف الفني، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان: ١٩٩٨م.
راتشمان، ديفيد وآخرون، الإدارة المعاصرة، ترجمة ومراجعة محمد الرفاعي، ومحمد سيد عبد المتعال، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض: ٢٠٠١م.
زويلف، مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي، مكتبة الأقصى، عمان: ١٩٨٤م.
زيدان، محمد مصطفى، وحسين، سيكولوجية الإدارة المدرسية، الإشراف الفني التربوي، مكتبة غريب بالفجالة، القاهرة: ١٩٧٧م.
سابق، السيد، إسلامنا، دار الكتاب العربي، بيروت، لبنان: د.ت.
سلتونستال، روبرت، العلاقات الإنسانية في إدارة الأعمال (مترجم) مكتبة النهضة المصرية، القاهرة: ١٩٦٦م.
السلطان، فهد صالح، النموذج الإسلامي، منظور شمولي للإدارة العامة، مطابع الخالد للأوفست، الرياض: ١٤١٨هـ.
سليمان، عرفات عبد العزيز، استراتيجية الإدارة في التعليم، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة: ١٩٧٨م.
شبكشي، صالح، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة: ١٩٦٩م.

الشرقاوي، علي، إدارة الأعمال الوظائف والمحاسبات الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت: د. ت.

شفشق، محمود والناشف، هدى، إدارة الصف المدرسي، دار الفكر العربي، القاهرة: ١٩٨٥م.

الشلالدة، عوض حسين، العلاقات الإنسانية ودورها في السلوك الإنساني، شركة كاظمة للنشر، الكويت: ١٤٠١هـ/ ١٩٨١م.

الشلعوط، فريز محمود، نظريات في الإدارة التربوية، مكتبة الرشد، الرياض: ١٤٢٣هـ.

الشنواني، صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة الجامعة، الإسكندرية: ١٩٩٩م.

الشيباني، عمر محمد التومي، علم النفس الإداري، الدار العربي للكتاب، تونس، طرابلس: ١٩٨٨م.

الصالح، صبحي، معالم الشريعة الإسلامية، دار العلم للملايين، بيروت: ١٩٨٠م.

الضحيان، عبد الرحمن إبراهيم، الإدارة في الإسلام، الفكر والتطبيق، دار الشروق، جدة: ١٤١١هـ.

الطخيس، إبراهيم عبد الرحمن، العلاقات الإنسانية في العمل، مؤسسة الممتاز للطباعة والتجليد، الرياض: ١٤٠٦هـ.

ـــــــــــــ، والجريتلي، عماد، العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية، مطابع الشرق الأوسط، الرياض: ١٤١٠هـ.

الطريقي، عبد الله، طاعة أولي الأمر، دار المسلم للنشر والتوزيع، الرياض: ١٤١٤هـ.

عبد الباقي، محمد فؤاد، المعجم المفهرس لألفاظ القرآن الكريم، دار أحياء التراث العربي، بيروت: د. ت.

عبد الرزاق، فضل، الأعمال الصالحات، دار المنار للنشر والتوزيع، القاهرة: ١٤٠٦هـ.

عبد الشكور، محي الدين، نحو مدخل إسلامي لتطوير تنظيم العلاقات الإنسانية، منظمة الندوة العالمية للشباب الإسلامي، مكة المكرمة: ١٣٩٦هـ.

عبد الهادي، حمدي أمين، الفكر الإداري الإسلامي المقارن، دار الفكر العربي، القاهرة: ١٩٧٦م.

عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهوم، أدواته ـ أساليبه، دار الفكر، للنشر والتوزيع، عمان: ١٩٨٧م.

عساف، محمود، أصول الإدارة، دار الناشر، القاهرة: ١٤٠٥هـ.

علاقي، مدني عبد القادر ، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة: ١٤١٨هـ.

العلي، محمد بن مهنا، الإدارة في الإسلام: الدار السعودية، جدة: ١٤٠٥هـ.

علي، أحمد علي، أساسيات السلوك الإنساني، مكتبة عين شمس، القاهرة: ١٩٨١م.

علي، أحمد، وآخرون، الأسس النظرية والتطبيقية للعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة: ١٩٨٧ م.

العمايرة، محمد حسن، مبادىء الإدارة المدرسية، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان: ١٤٢٠هـ.

عمر، عبد الرحمن عبد الباقي، الإدارة والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة: ١٩٩٠م.

الغزالي، أبو حامد محمد، إحياء علوم الدين، مطبعة الحسين، القاهرة: د. ت.

ـــــــــــــــ، خلق المسلم، دار القلم، دمشق: ١٤٠٣هـ.

غزالي الغزالي، الشيخ محمد، فقه السيرة، دار الكتب الحدية، القاهرة: ١٤٠٧هـ.

الغمري، إبراهيم، الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية، دار الجامعات المصرية، القاهرة: ١٩٨٢م.

ـــــــــــــــ، السلوك الإداري والعلاقات العامة، دار الجامعات المصرية، القاهرة: ١٩٨٢م.

فان دالين، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة: ١٩٨٥م.

فايز الفايز، عبد الله عبد الرحمن، الفكر الإداري الإسلامي وانعكاساته على الإدارة التربوية، مطبعة السفير، الرياض: ١٤١٤هـ/ ١٩٩٣م.

الفرج، عبد الرحمن مبارك، بناء المجتمع الإسلامي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، الرياض: ١٤١٨هـ.

فضل الله، فضل الله علي، نظريات التنظيم الإداري، دراسة تحليلية نقدية، المطبعة العصرية، دبي: ١٩٨٣م.

الفقي، حامد عبد العزيز، دراسة لبعض المواقف القيادية والعلاقات الإنسانية، الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس، دار الثقافة، القاهرة: ١٩٧٥م.

الفقي، عبد المؤمن فرج، الإدارة المدرسية المعاصرة، منشورات جامعة قاريونس، بني غازي: ١٩٩٤م.

فليفل، حسن زكريا، إنما المؤمنون أخوة «الأخوة الإسلامية» مكتبة الإيمان، الإسكندرية: ١٩٨٨م.

فهمي، منصور، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الشعب، القاهرة: ١٩٩٦م.

فودة، حمزة إبراهيم: العلاقات الإنسانية في القرآن الكريم، نادي مكة المكرمة الثقافي، مكة المكرمة: ١٤٠٤هـ.

قادري، عبد الله بن أحمد، الكفاءة الإدارية في السياسة الشرعية، دار المجتمع للنشر والتوزيع، جدة: ١٤٠٦هـ.

القحطاني، محمد أحمد، العلاقات الإنسانية في الإدارة، دار جرش للنشر خميس مشيط: ١٤٠٧ هـ.

القرضاوي، يوسف، الخصائص العامة للإسلام، مطبعة الرسالة، بيروت: ١٤١٨هـ.

قطب، سيد، العدالة الاجتماعية في الإسلام، دار الشروق، بيروت، ١٩٧٤م.

كوك لوين، المشكلات المدرسية في العلاقات الإنسانية، وزارة التعليم العالي،

اللوزي، سليمان، وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان: ١٤١٨هـ.

مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، دار المعارف، القاهرة: ١٩٧٢م.

المرادي، أبو بكر محمد بن الحسن الحضرمي القيرواني، الإشارة إلى أدب الأمارة، دراسة وتحقيق رضوان السيد. دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت: ١٩٨١م.

مرار، فيصل فخري، الإدارة الأسس والنظريات والوظائف، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، عمان: ١٩٨٣م.

مرسي، سيد عبد الحميد، العلاقات الإنسانية سلسلة الدراسات النفسية الإسلامية، دار التوفيق، القاهرة: ١٤٠٧هـ.

مرسي، محمد منير، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة: ١٤٠٢هـ.

المرصفي، محمد علي، من المبادىء التربوية بالإسلام، عالم المعرفة، جدة: ١٤٠٣هـ.

مسلم، مسلم بن الحجاج، صحيح الإمام مسلم، عدد الأجزاء/ ١٨، دار المعرفة، بيروت: ١٤٢٢هـ.

مصطفى، صلاح عبد الحميد، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر: دار المريخ، الرياض: ١٩٩٤م.

ـــــــــــــ، والنابه، نجاة عبد الله، الإدارة التربوية مفهومها ونظرياتها، ومسائلها، دار القلم، الإمارات العربية، دبي: ١٤٠٦هـ.

مطاوع، إبراهيم عصمت، وحسن، أمينة، الأصول الإدارية، دار المعارف، مصر: القاهرة: ١٩٩٣ م.

المطيري، حزام ماطر، الإدارة الإسلامية المنهج والممارسة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض: ١٤١٧هـ.

مقلد، إسماعيل صبري، دراسات في الإدارة العامة مع بعض تحليلات مقارنة، دار المعارف، مصر، القاهرة: ١٩٧٣م.

المنذري، الحافظ، مختصر سنن أبي داود، تهذيب الإمام ابن القيم الجوزية، تحقيق شاكر أحمد، والفقي محمد، دار المعرفة، بيروت: ١٤٠٠هـ.

المنصور، خالد، العلاقات الإنسانية في الإسلام، مكتبة التوبة، الرياض: ١٤١٣هـ.

ناشد، محمد، الفكر الإداري في الإسلام، مطبوعات مركز جمعية المساجد للثقافة، دبي: ١٤١٧هـ/ ١٩٩٧م.

نجم، محمد حافظ، علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة: ١٩٧٩م.

النحوي، عدنان علي رضا، ملامح الشورى في الدعوة الإسلامية، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض: ١٤٠٤هـ.

النسائي، سنن النسائي، بشرح الحافظ جلال السيوطي وحاشية الإمام السندي من سلسلة الكتب الستة، دار الدعوة، استنانبول: د. ت.

النشار، محمد حمدي، الإدارة الجامعية للتطوير والتوقعات، مكتبة الجامعة، القاهرة: ١٩٧٦م.

النمر، سعود محمد، وآخرون، الإدارة العامة، الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض: ١٤١١هـ.

نيول، كلارنس، السلوك الإنساني في الإدارة التربوية، ترجمة محمد الحاج خليل وطه الحاج الياس، دار مجدلاوي، الأردن، عمان: ١٩٩٣م.

هاشم، أحمد عمر، شخصية المسلم، المكتبة التجارية، مكة المكرمة: د.ت.

هاشم، زكي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الكتاب الجامعي، القاهرة: ١٩٧٥م.

الهاشمي، محمد علي، شخصية المسلم كما يصوغها الإسلام في الكتاب والسنة، دار البشائر الإسلامية، بيروت: ١٤٠٨هـ.

هريدي، مجاهد محمد، العلاقات الإنسانية في القرآن والسنة النبوية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة: ١٤٠١هـ.

هوانة وليد وتقي علي، مدخل إلى الإدارة التربوية، مكتبة الفلاح للتوزيع والنشر، الكويت: ١٤١٤هـ.

وايلز، كيمبول، نحو مدارس أفضل، (ترجمة) فاطمة محجوب، الأنجلو المصرية، القاهرة: ١٩٨٢م.

ياغي، محمد عبد الفتاح، مبادىء الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض: ١٤٠٣هـ.

ثانياً: الرسائل الجامعية:

بطاح، أحمد، تأثير نمط قيادة مدير المدرسة على علاقات الهيئة التدريسية وروحها المعنوية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: ١٩٧٩م.

الجحدلي، محمد عبده يحي، دراسة تقويمية لواقع العلاقات الإنسانية بين المشرفين التربويين ومعلمي المرحلة المتوسطة بمنطقة أبها التعليمية في ضوء الشريعة الإسلامية، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة أم القرى ـ كلية التربية ـ مكة المكرمة: ١٤١٠هـ.

خوتاني الخوتاني، سعيد عبد الله، المفهوم الإسلامي للعلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة أم القرى ـ كلية التربية ـ مكة المكرمة: ١٤٠٢/ ١٤٠٣هـ.

الزهراني، عبد الله سالم حسين، دور الموجه التربوي تجاه المعلم في الاتصال والتقويم، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة أم القرى ـ كلية التربية ـ مكة المكرمة: ١٤٠٥هـ.

الزهراني، علي، السلوك القيادي لرؤساء الأقسام العلمية وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود بالرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة أم القرى ـ كلية التربية ـ مكة المكرمة: ١٤٠٣هـ.

ـــــــــــــــــــ، مبادىء مختارة في الإدارة التربوية في ضوء مواقف من السيرة النبوية، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة أم القرى ـ كلية التربية ـ مكة المكرمة: ١٤٠٥هـ.

شاهين، نجوى عبد الرحيم، مدى تطبيق العلاقات الإنسانية في مجال الإشراف التربوي لمشرفات العلوم الطبيعية من وجهة نظر معلمات العلوم بالمرحلة المتوسطة بمدارس البنات بمنطقة مكة المكرمة وقراها، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة أم القرى ـ كلية التربية ـ مكة المكرمة: ١٤١٨/ ١٤١٩هـ.

الشمراني، حامد محمد علي، العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمعلمين وعلاقاتها بالتحصيل الدراسي، دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي الصف الثالث علمي بالمرحلة الثانوية بمحافظة القنفذة، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة أم القرى ـ كلية التربية ـ مكة المكرمة: ١٤٢٢هـ.

صيرفي، شمس عبد الغني، العلاقات الإنسانية الممارسة في إدارة قسم الطالبات بجامعة أم القرى، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة أم القرى ـ كلية التربية، مكة المكرمة: ١٤١٨/ ١٤١٩هـ.

الطويرقي، نوال سعد مساعد، العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة أم القرى، كلية التربية ـ مكة المكرمة: ١٤١٨هـ.

العلوي، نائلة محمد المصطفى، مدى إدراك وممارسة مديري المدارس لبعض مبادىء العلاقات الإنسانية في الإدارة الإسلامية دراسة ميدانية من وجهة نظر مديرات المدارس والهيئة التدريسية (المعلمات) بالمرحلة المتوسطة في مدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير (غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية ـ مكة المكرمة: ١٤٢٠هـ.

الغامدي، أحمد سعيد، العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي مضامينها وتطبيقاتها التربوية، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة أم القرى ـ كلية التربية ـ مكة المكرمة: ١٤٠٠/ ١٤٠١هـ.

القحطاني، سالم سعد هيف، العوامل المؤدية إلى تنقلات المدرسين في المدارس المتوسطة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض: ١٤١٥هـ.

نواوي، نجاة أمان، مدى ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية ودورها في تنميتها في المرحلة الابتدائية، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة الملك عبد العزيز، كلية التربية ـ فرع مكة ـ مكة المكرمة: ١٣٩٨/ ١٣٩٩هـ.

ثالثاً: الأبحاث والدوريات العلمية (المنشورة).

إبراهيم، عبد الرحمن حسن، إدراك المعلمين لسلوكيات العلاقات الإنسانية المثالية والفعلية لمديري المدارس بدولة قطر، مركز البحوث التربوية بجامعة قطر، الدوحة: ١٩٩٥م.

أبو ركبة، حسن عبد الله وأبو غنيمة، عبد العزيز، بحث في التنظيم الإداري في الفكر الإسلامي، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة: ١٤٠١هـ.

الغنام، محمد أحمد، العلاقات الإنسانية في العملية الإدارية، صحيفة التربية (العدد ٣٤) مارس ١٩٨٢م.

البرعي، محمد عبد الله، ومرسي، محمود عبد الحميد، الإدارة في الإسلام، وقائع ندوة (الإدارة في الإسلام التي نظمها المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب التابع للبنك الإسلامي للتنمية بجدة بالتعاون مع جامعة الأزهر بالقاهرة: في الفترة من ٢٦- ٣٠صفر ١٤١١هـ.

ثيودوري، جورج، تأثير أسلوب المدير على رضاء المعلمين وتحصيل التلاميذ، المجلة العربية للبحوث التربوية، تونس: ١٩٨٢م.

حنورة، أحمد حسن، العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرف التربوي، «دراسات تربوية» إدارة منطقة المعين التعليمية، قسم البحوث والتوثيق، العدد الثاني العام الحادي عشر، ١٤٠٩هـ.

رشوان، محمد رفاعي، فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد الإنسانية: ما الذي يمكن أن تتعلمه الإدارة العربية منها؟ مجلة العلوم الاجتماعية، العدد (٤) المجلد (١٢)، ١٩٩٧م.

الطوباسي، عادل محمد، الرضاء عند معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية، الأردن: ملخصات الرسائل في التربية، جامعة اليرموك، المجلد الأول (من ١٩٧١ , ١٩٧٩م).

الغمري، إبراهيم، مدخل العلاقات الإنسانية في نظرية التنظيم، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية: ١٩٧٦م.

الهدهود، دلال عبد الواحد، والجبر، زينب علي، النمط القيادي لنظار وناظرات مدارس التعليم العام في دولة الكويت كما يتصوره المعلمون والمعلمات، رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج بالرياض: العدد (٢٨) ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م.

رابعاً: المراجع الإنجليزية:

Bass, B. Organizational Psychology , (Boston, Allynand Bacon, 1965.

Bennis, Warren Changing Managing Organization, N.Y: McGraw-Hill Book, 1983.

Cayer, Joseph and Weschier, Louis, Public Administration, Social Changing Adaptive Management N. Y: Copyright By Martins Press 1996.

Dale, Ernest Management: Theory and Practic, N.Y: MGraw-Hill Book 1976.

Davis, Keith. Human Relation At Work, Dynamics of Organization Behavior, N.Y: Macmillan Hill Book, 3er Ed, 1990.

Davis, Keith. Human Relations Business , N.Y: Mcgraw-Hill Book 1972 .

Dessler, Gray. ؛Organization Theory Integrating Structor and Behavior؛ New Jersey: Prentic _ Hall Inc., 1980.

Douglas, McGreger The Human Side Of Enterprise, N.Y: McGrow-Hill Book company, 1960 .

Druker, Peter. The Practice Of Management , N. Y: Harper and Row, 1954 .

Feller, R. W. Effects Of The Human Relations Train Model On Vocational Educators , N.Y: 1967.

Fremont, Kait. and Rosenzweig, James. Organization and Management, Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, LTD., 1974.

Gibson, Dale Richard. The Effects Of The Human Potential Seminar Upon School Administrations, Arizona State University 1976 .

Gleeton, Making Work Human؛ Yellow Spring , 1959.

Griffiths, D.E, Administration Theory, N.Y:1956.

Hersey, Pall. and Blanchard, Management: Organiztional Behavior, New Jersey: Prentice-Hall, Inc Englewood Cliffs, 1977.

Kelley, Engene W., Jr. Human Relations in Administrator Training, N. Y: 1987.

Likert. R. The Human Organization, Its Management and Value, N.Y: McGraw- Hill, 1961.

Mc Conkey. D. Areyouan Administrator, A Manager, or Allured, Business Horizon, N.Y: 1989.

Molone, June Culier. Theory of Human Relations. By the Elementaty Morale Teacher Effectiveness, N.Y: 1980.

Robins, Managing Organiztionel Conflict, A-Non- Traditional Approach, Englewood Cliffs, N.Y: Prentice- Hall, Inc., 1989 .

Robins, Personnel: The Management Of Human Resources, Englewood Cliffs, N.Y: prentice _ Hall, Inc., 1989.

Saltonstall, R. Human Relations in Administration, N.Y: McGraw-Hill : 1959 .

Scott, W. Madern Human Relations In Perspective, Person Administration, Vol,22.6. 1962.

XU, Zhilin, The Relation Between Leadership Behavior Of Academic Deans In Public Universities and Jop Satisfaction Of Department Chair Persons, Eastern Essee State University. Degree EDD, 1991.

Yoder, Dale Personnel Management and Industrial Relations.N.Y: (Pentice Mc Grow - Hall Book 1961)

Zbikowski, and LaraineGagliano, AStudy Of The Relationship Between Elementary Principal Leadership Behavior and Teacher Morale, N.Y: 1993 .